جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية

The Effect of Applying Total Quality Management Strategy on the Human Resources Management Practices on a Sample of Commercial Banks Operating in the West Bank

إعداد

مأمون محمد حسن ثوابته

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول 2016

تفويض

أنا **مأمون محمد حسن ثوابته** أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مأمون محمد حسن ثوابته

التاريخ: 10 / 12 / 2016

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية**"

وقد أجيزت بتاريخ 10/12/ 2016

الاسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
أ.د.محمد عبد العال النعيمي	رئيسا	....
أ.د.عبد الباري درة	مناقشاً داخليا	....
د.فراس سليمان الشلبي	مناقشاً خارجياً	....

الشكر والتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على مَنْ بلَّغ الرسالة، وأدّى الأمانة، ونَصَحَ الأُمَّة، وجاهدَ في سبيل الله حق جهاده حتّى أتاهُ اليقين، الرسولِ الأمين محمدِ بنِ عبدِ الله، وعلى آله وأصحابه أجمعين، وبعد:

يَجِدُ الباحث لزاماً عليه، وقد فرغَ من إعداد هذه الرسالة، أنْ يقدِّم مِن الشكر أَجْزَلَه، ومِن الثناء أَعْطَرَه، لكل مَنْ أسهم معه في مَدِّ يدِ العَوْن والدعم والمساندَة لإنجاز هذه الرسالة، ويخص الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، أستاذ إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط والمشرف على الرسالة، الذي كان لمتابعاته وتوجيهاته الفضل- بعد عوْن الله وتوفيقه – من مواصلة الباحث العمل لتحسين متطلبات الرسالة، إذ كثير ما زاد من اهتمامه بالباحث، الذي كان يتوخى تقديم دراسة، تتوافر فيها المقومات والمتطلَّبَات العِلْمية.

كما يتقدم الباحث بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطيبها.

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ، على تفضلهم قبول قراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء كافة الملاحظات اللازمة والقيّمة.

كما أنني أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان إلى كل من قدم لي يد المساعدة وكل من سهل لي عملية الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لمتطلبات اتمام هذه الرسالة لهم جميعاً كل الشكرو العرفان، على كل ما قدموه لي من تعاون وتسهيلات أعجز عن تقديرها ووصفها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم جميعا.

الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع:

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها , إلى التي تمتهن الحب و تغزل الأمل, فتبقى روحي متلئلئة و مشرقة , طالما يدها في يدي و صنارة جهدها و سهرها تصداد لي الراحة و تخطف التعب و الألم من قلبي , وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حبها و حنانها ليخفف بل و يزيل من ألامي , إلى امي التي مهما كبرت سأبقى طفلها الذي يكتب اسمها على دفتر قلبه ساعة حزنه , و يهتف بفضلها حين يتقدم في علمه و عمره درجات لكي يا والدتي الحبيبة يا سيدة القلب و الحياة اهديكي رسالتي لتهديني الرضا و الدعاء.

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل, و إتسع قلبه لتحقيق حلمي حين ضاقت الدنيا , فروض الصعاب من أجلي و سار في حلكة الدرب ليغرس معاني النور و الصفاء في قلبي و علمني معنى أن نعيش من أجل الحق و العلم لنظل أحياء حتى لو فارقت أرواحنا أجسادنا , الى الذي تفطر قلبة شوقاً وحنت عيناه الوضائتان إلى رؤتي متقلداً شهادة الماجستير و هاي هي قد أينعت لأقدمها الان بين يديه , والدي الحبيب يا من قدمت من أجلنا الكثير , من أجل أن نحيى حياة كريمة في بيت كريم و في أحضان علم نافع و من أجل أن أمثل الان أمامكم بشهادتي التي تعترف كل قصاصة فيها بأنك سبب وجودها, والدي الحبيب لقد كانت الرغبة في نيل رضاك جزءً من طموحي وجزءً من سيري في طريق الماجستير حتى ترى ثمرة جهدك و طيب غرسك, انك معنى الحياة لي و قد أرضاني الله فيك يا أبتي فهل رضيت عني.

إلى إخواني و خواتي الذين تشدني إليهم الذكريات و الحنين للأيام الخوالي فيحملني إليهم شوق اللقاء بعد الفراق.

إلى فلسطين الحبيبة و الأقصى الحزين و كل أم عاشت أفراح أبنائها و زفت شهداء الوطن , و إلى الشهداء و الجرحى و المعتقلين .

و كل من قدم لي يد العون و المساعدة في إنجاز هذه الرسالة.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية

إعداد

مامون محمد حسن ثوابته

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وقد تم اختيار أربعة مصارف من مجموع المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً، وتم اختيار مديري الفروع و المديرين و العاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية في المصارف الأربعة وعددهم (113) مستجيباً. وتم توزيع الاستبانات على عينة المشمولين في المصارف الأربعة وتم تحليل الإجابات مع قياس متغيرات الدراسة التي شملت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة خلال المتغيرات التالية (إلتزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام تحليل الانحدار والتحليل المتدرج.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وكانت العلاقة موجبة. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام

الإدارة العليـا والتركيـز علـى الزبـائن وتمكـين العـاملين والتحسـين المسـتمر) فـي ممارسـات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

وقـدمت الدراسـة عـدداً مـن التوصـيات أهمهـا: الاسـتمرار فـي تبنـي وتطبيـق مبـادئ إدارة الجـودة الشـاملة، وذلـك لمـا أثبتتـه الدراسـة مـن أثـر هـذه المبـادئ بممارسـات إدارة المـوارد البشـرية. وذلـك بالعمـل علـى تجسـيد مبادئهـا لتكـون أكثـر انغماسـا فـي الثقافـة التنظيميـة لـدى هذه المصارف بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية.

والقيـام بـإجراء دراسـات أخـرى تتعلـق بـإدارة المواهـب لمـا لهـا مـن أهميـة فـي الأونـة الأخيـرة علـى أداء المنظمـات بشـكل عـام ولمـا تحققـه مـن منفعـة وتطـوير ونمـو لتلـك المنظمات بشكل خاص و المجتمع بشكل عام.

الكلمـات المفتاحيـة :إسـتراتجية إدارة الجـودة الشـاملة, ممارسـات إدارة المـوارد البشـرية, المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

The Effect of Applying Total Quality Management Strategy on the Human Resources Management Practices on a Sample of Commercial Banks Operating in the West Bank

Prepared by

Mamoun Mohammed Hassan Thawabtah

Supervised

Prof. Mohammed AL Nuaimi

Abstract

This study aimed to identify the effect of applying total quality management strategy on the human resources management practices on a sample of commercial banks operating in the West Bank, four banks of total banks of (17), were chosen as branch managers, quality managers and human resource managers in the four departments of banks, a number of (113) valid respondents were collected and analyzed.

The analysis included quality management strategy through the following variables scale (senior management commitment, customer focus, empowerment of employees and continuous improvement) and the dependent variable; development of human resource management practices using regression analysis and stepwise analysis.

The study found a number of results including: the existence of a statistically significant relationship between the elements of total quality management strategy; the elements of human resource management practices in commercial banks in the West Bank; the relationship was positive; there is also a statistically significant for the application of total quality management strategy principles of (senior management commitment, customer focus, empowerment of employees and continuous

improvement) in human resources management in the commercial banks practices, operating in the West Bank.

The study presents a number of recommendations including the following: the need to continuous adoption and applying of the total quality management principles, since the impact of these principles were proven by the study, which means the need to embody these principles to be integrated within the organizational culture of these banks and to become part of the organizational culture.

It is recommended by the researcher to conduct other studies regarding management talent since it is been recognized as a major performance variable in effecting the performance, upgrading, developing, and overall performance of the organization on the long run.

Key words: Total quality management strategy, Human resources management practices, Commercial banks operating in the West Bank.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 مقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهداف الدراسة

1-4 أهمية الدراسة

1-5 فرضيات الدراسة

1-6 نموذج الدراسة

1-7 حدود الدراسة

1-8 محددات الدراسة

1-9 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 مقدمة

تُعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب والطرق الإدارية التي تتبعها المنظمات لمواجهة تحديات البيئة المحيطة، لكونها ترتكز على ضرورة التطوير والتحسين لمستويات الأداء من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تجعل كل عامل يدرك أن الجودة بالمدخلات والعمليات والمخرجات هي هدف رئيسي.

وقد بدأت المنظمات بتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كنظام او فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ التي ركزت بشكل مباشر على كل من رضا الزبائن و عمليات التحسين المستمر لكي تتغلب و تواجهه كل من هذه التحديات، و كذلك مواجهة و تلبية الطلب المتزايد على الخدمات و المنتجات ذو الجودة العالية, حيث كان التحسين المستمر يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة, وكذلك التركيز على العملاء في مختلف الأقسام والتركيز على عنصر المرونة، والقيام بالأشياء والمهام المطلوبة بشكل الصحيح من المرة الأولى وذلك من خلال كافة الوسائل والأدوات الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمة لكي تواجه تلك التحديات (Garvin, 2014, p: 23).

كذلك فإن الموارد البشرية تٌعد من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات وعنصراً مهماً من مواردها، بل أثمن مورد والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق، والتي بتوافرها يمكن تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يتوجب على تلك المنظمات أن تراعي عند استخدام مواردها البشرية الفائدة والكلفة التي يمكن أن تتحقق عند الحصول عليه.

وقد أوجدت هذه التغيرات مفاهيم جديدة متعلقة بجودة المنتجات المقدمة للزبائن، وبالتالي دفعت المنظمة إلى تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها من خلال إعتماد مفهوم اداري حديث تستطيع من خلاله تحقيق الكفاءة والتميز في الاداء، ومن المعلوم أن الموارد البشرية هي الركيزة الاساسية في العمليات الإنتاجية التي لابد أن تبدأ بها المنظمة لتحقيق تغيير يضمن لها التطوير والأستمرارية (Evans & Lindsay, 2014, p: 85).

لذلك بدأت المنظمات تتبنى مفاهيم إدارية حديثة ذي علاقة بإدارة الموارد البشرية وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهه المنظمة، إذ تقوم على المرتكزات التي تستند على تطوير مستمر للأداء من حيث بناء ثقافة تنظيمية لكافة العاملين لديها، أساسها جودة المنتج، وبإستخدام كافة الموارد المتاحة للمنظمات وتقديم المنتج بالشكل الصحيح والمناسب.

ويعد القطاع المصرفي في الضفة الغربية من أهم القطاعات الخدمية التي تؤثر في البيئه الإقتصادية، الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بحيث تلبي حاجاتهم ورغباتهم وفق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد.

ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي لابد من وجود موارد البشرية ذات كفاءة من أجل الحصول على إنتاجية عالية في بيئة العمل. وبالتالي تسهم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في صناعة العمل المصرفي من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالمياً وتحقيق الرضا والولاء من العملاء.

2-1 مشكلة الدراسة

أشارت النتائج التي توصلت إليها دراسة طلافحة، (2015) بإن ادارة الجودة الشاملة لا تؤتي ثمارها من غير العنصر البشري، حيث يعتبر أحدى أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها .

كذلك بينت دراسة العموري، (2015) أهمية إيلاء وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق على دورها الفعال من حيث تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى رفع مستوى الاهتمام بالعنصر البشري لأهميته في المنظمة كإحدى الأصول الهامة فيها.

لقد قام الباحث بإجراء بعض المقابلات واستطلاع لآراء بعض مديري فروع المصارف، حيث تركزت الأسئلة حول مدى وجود إهتمام وتوجهات إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة لدى القطاع المصرفي لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي والتعويضات والحوافز، حيث لمس الباحث أنه لا يوجد الوعي الكافي من قبل العاملين في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية للعلاقة بين كل من إستراتجية إدارة الجودة الشاملة و ممارسات إدارة الموارد البشرية و عدم القدرة على إيجاد نقطة إلتقاء بين تلك المتغيرات بحيث لمس الباحث أيضا أن كل وحدة من تلك الوحدات المشمولة بمتغرات الدارسة تعمل بمفردها بمغزل عن الأخرى و لمن الضروري الأهتمام بدراسة هذا المفهوم، وذلك من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالمياً وتحقيق الرضا والولاء من قبل العملاء , وقد شكل ذلك دافعا للتعرف على أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ؟

السؤال الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

السؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة التشابكية بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية؟

1-3 أهداف الدراسة

تأسيساً على مشكلة الدراسة فإن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1-إلقاء الضوء على مستوى تطبيق المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية لمتغيرات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.

2- التعرف على آراء مديري المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية بفروعها والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية.

3- تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك بدراسة المتغيرات ضمن الاطار النظري للدراسة.

4-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

أولا: الأهمية النظرية:

إن أهمية الدراسة الحالية تبرز من خلال الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من حيث تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة سواء المستقلة منها أو التابعة بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن علاقتهم وخصائصهم ونماذجهم ومنهجية دراستهم، ولأن هذه المتغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، حيث تمنحها الأداء الكفؤ والإبداع.

إضافة الى الأهمية النظرية التي بحثت في مجال متغيرات الدراسة و ذالك من خلال تطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة.

كذلك تزداد أهمية الدراسة لكونها تدرس عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمكن هذه المصارف على البقاء والمنافسة في سوق يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، جاءت المشاركة بهذه الدراسة لتبحث في أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

ثانيا: الأهمية العملية:

وتأتي من إستفادة المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية المبحوثة من نتائجها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق التميز، كما أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من خلال النقاط الآتية:

1- يتوقع من هذه الدارسة أن تفيد نتائجها مديري المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية المبحوثة من خلال تعرّفهم على مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وممارسة إدارة الموارد البشرية في المصارف التي يعملون بها.

2- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة بواقع تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، مما قد يفيد المسؤولين عن التخطيط لمستقبل إدارة الجودة الشاملة في البنك.

3- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها ستعالج -علمياً- موضوعاً يتعلق بتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

4- يؤمل أن تدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من البحوث الجديدة في هذا الميدان، من خلال ما تقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث تم التأكد من صدقها وثباتها ويمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية.

ثالثا: أهمية القطاع المبحوث

حيث تكمن أهمية القطاع المبحوث في كونة القطاع الأكثر تأثيرا في الأقتصاد الفلسطيني بشكل عام, حيث يمثل المحرك الأول لعجلة الأقتصاد كونه يستخدم تلك المدخرات لتقديم التمويل

المناسب للقطاع الخاص , حيث تقدم المصارف حزمة متنوعة من القروض و التمويلات الموجهة للشركات الكبرى و الشركات الصغيرة و المتوسطة و المتناهية الصغر , إضافة إلى قروض الأفراد ولمخلف القطاعات الإقتصادية.

وحيث أن المصارف توفر التمويل المناسب أيضا للحكومة و المؤسسات العامة من خلال تقديم تسهيلات ائتمانية مباشرة إلى جانب تمويل القطاع الخارجي, الصادرات و المستوردات, ودعم التجارة الخارجية و توفير القنوات الرئيسة للسياسة النقدية و بذلك فهي تعمل على زيادة كفاءة و فاعلية السياسات الاقتصادية الكلية, والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفاعلية, وتوفير مختلف الخدمات المصرفية لسائر القطاعات, و تعد المصارف المحور الرئيسي في الهيكل الاقتصادي للدولة, و عليها الكثير من المسؤوليات تجاه المجتمع و لهذا أصبح دورها لا ينحصر فقد على المعاملات المالية بل يتعدى ذلك الى أن يصل الى المسؤلية الاجتماعية, كذلك تنبع أهمية القطاع المبحوث من خلال أهمية قطاع المصارف نفسه، كون هذا القطاع لا يقل أهمية عن مثيلاته في كافة دول العالم، لذلك أصبح من الضرورة أن تقوم المصارف بإتباع سبل تضمن لها البقاء والإستمرار في المنافسة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية.

5-1 فرضيات الدراسة

تستند على الفرضيات العدمية الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى: H1

لا توجد علاقة تشابكية بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعرفة أي المتغيرات لها علاقة معنوية.

الفرضية الثانية: H2

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (إلتزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

الفرضية الثالثة: H3

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية تدريجي لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : H3-1 لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إلتزام الإدارة العليا في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الفرعية الثانية: H3-2

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التركيز على الزبائن في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: H3-3

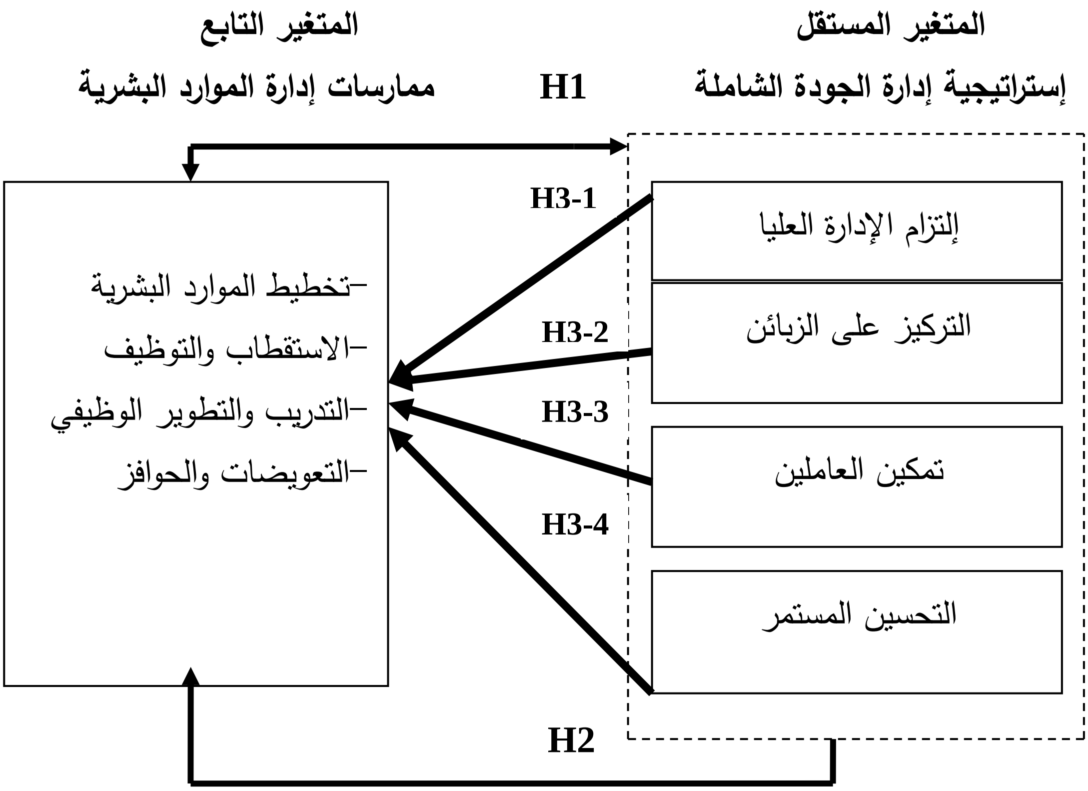
لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تمكين العاملين في ممارسات الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: H3-4

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1-6 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) علاقات هذه المتغيرات.



الشكل (1-1)

أنموذج الدراسة

النموذج: من إعداد الباحث.

أما بالنسبة للمصادر التي اعتمدتها المتغيرات الرئيسية لقد تم الاستناد على المراجع الآتية:

1-إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: وتتكون من أربعة متغيرات فرعية والتي اعتمدتها دراسة (Rahman & Bullock, 2012) ودراسة (Muniza, 2013)، ودراسة (Priporas & Psychogios, 2015) .

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتكون من أربعة متغيرات فرعية والتي اعتمدتها دراسة (علي، وكاظم، 2009) ودراسة (Snap and Redman, 2010) ودراسة (Dmitrovic & Zupan, 2011) و (Noe etal, 2015).

1-7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية وفروعها المنتشرة في مختلف أنحاء الضفة الغربية.

2- الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر آذار 2016 وحتى شهر أيلول2016.

3- الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على مديري الفروع بالمصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية بكافة مستوياتهم الوظيفية كونهم الأكثر معرفة ودراية بمتغيرات الدراسة.

4- الحدود العلمية: إقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الرئيسة المعتمدة فيها وهي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر) وممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتوظبف والتدريب والتطوير الوظيفي والتعويضات والحوافز) في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

1-8 محددات الدراسة

1-طبيعة الدراسة الميدانية والتي تتطلب وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة مواقع المصارف التجارية في الضفة الغربية لتوزيع الاستبيانات وذلك بسبب ظروف الاحتلال.

2- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من مديري الفروع في المصارف وتم الحصول على موافقات من المديرية العامة لإدارة المصارف لغرض تعبئة الاستبانات مما أخذ وقتا ليس بالقليل .

1-9 مصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة لقد تم تبني المصطلحات الإجرائية التالية، كما إستخدمها الباحث ولجميع المتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة فيها.

إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ الإداريه التي تركز على تحسين النوع والتي تمثل القوة الدافعة في كافة المجالات الفنية وعلى مختلف المستويات في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة للإرتقاء بمستوى أداء الأعمال، ومستوى الأداء الإداري من خلال إستخدام التكنولوجيا الملائمة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارت وتخفيض التكاليف والتحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وبناء حلقات الجودة (McGee etal, 2015, p: 747). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المصارف التجارية في الضفة الغربية.

- **التزام الإدارة العليا:** هو إقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة حيث وضع البرامج والسياسات التي شأنها دعم مفهوم الجودة، وتوفير كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لكافة الموظفين وحثهم على توظيف هذا المفهوم وإستخدامه (حمود، 2012، ص101). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها دعم الإدارة العليا وإلتزامها وقناعتها بتبني فلسفة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المصارف التجارية في الضفة الغربية وتم قياسها بالفقرات من 1-9 في استبانة الدراسة.

- **التركيز على الزبائن:** هو التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يتلائم مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بآرائهم، وتعتبر واحد من العناصر الرئيسية في بيئة

الأعمال التنافسية (Besterfield etal, 2014, p:96). ويعرفها الباحث إجرائيا بأن المصارف التجارية في الضفة الغربية تصمم خدماتها من خلال تحديد الزبون المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة عالية وتم قياسها بالفقرات من 10–16 في استبانة الدراسة .

– **تمكين العاملين:** هي عملية تتم عن طريق تفويض الصلاحيات للموظفين في المصارف التجارية في الضفة الغربية لاتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات الواقعة ضمن كل مجال حسب المسؤولية (Suganthi & Samuel, 2015, p: 91). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها إعطاء العاملين في المصارف التجارية في الضفة الغربية السلطة لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات اللازمة في العمل والمشاركة في حل المشكلات وتم قياسها في الفقرات من 17–24 في استبانة الدراسة .

–**التحسين المستمر:** هو عبارة عن فلسفة ادارية هدفها العمل على متابعة التطوير والتحسين للعمليات وللأنشطة المتعلقة بطرق تقديم الخدمات في المصارف التجارية في الضفة الغربية، والعمل على كل ما يمكن من أجل إضافة قيمة للعمليات و رفع مستوى الجودة (جودة، 2014، ص18). ويعرفها الباحث إجرائيا العمل المتواصل من اجل تحقيق وتلبية كافة حاجات الزبائن في المصارف التجارية في الضفة الغربية، والسعي لتقليل التباين والعيوب في تقديم الخدمات المصرفية وتم قياسها بالفقرات من 25–32 في استبانة الدراسة .

إدارة الموارد البشرية: الإدارة المسؤولة عن كافة القرارات التي تختص بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها، كذلك تتضمن عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد من حيث استخدامهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المصارف التجارية في الضفة الغربية (Dissler, 2013, p: 2). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار

الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة بينهم باختيار الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية وتطويرهم.

– **تخطيط الموارد البشرية:** نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة لدى المصارف التجارية في الضفة الغربية بناءا على شكل النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لهذه الموارد، وتتضمن عملية تحليل العرض والطلب للقوى العاملة وتوقعاتها وكيف تفي بالاحتياجات الإستراتيجية للبنك من القوى العاملة لدعم الاحتياجات والأهداف والغايات على المدى القصير والطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية وجعل الإدارات العليا تدعم التخطيط للموارد البشرية ومراجعة الخطط بشكل دوري لتحديد التغيرات المطلوبة (Kinicki & Williams, 2014, P: 280). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها عملية استخدام أهداف وإستراتيجية المصارف التجارية في الضفة الغربية لكي تقوم بالتنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية، وترجمة ذلك إلى خطط لجذب هذا المورد وتطويره والمحافظة عليه وتم قياسها بالفقرات من 33-38 من استبانة الدارسة.

– **الاستقطاب والتوظيف:** مجموعة الإجراءات المتخصصه بالبحث وجذب مرشحين للعمل في الشواغر الوظيفية التي تحتاجها المنظمة بالعدد و بالنوعية المطلوبة في المكان والزمان المناسبين، ذلك بناءا على مواصفات معينة بالمرشحين (السالم وحرحوش، 2012، ص81). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها تحديد المصادر التي تستطيع المصارف التجارية في الضفة الغربية من خلالها جذب الموارد البشرية التي تساعدها في تحقيق أهدافها. وتم قياسها بالفقرات من 39-44 من استبانة الدارسة.

– **التدريب والتطوير الوظيفي:** هو العديد من الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكتساب موظفين في المنظمة بلمهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات والافكار مطلوبة لأداء عمل

معين، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات وتزويد الموظفين الحاليين و الجدد بما يلزم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح (الهيتي، 2010، ص203). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين في المصارف التجارية في الضفة الغربية بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بأكمل وجه وفقا للمعايير المطلوبة وتم قياسها بالفقرات من 45 - 51 من استبانة الدارسة.

– **التعويضات والحوافز:** هي إجور وحوافز ومزايا ومنافع والخدمات التي يتم تقديمها إلى الموظفين في المنظمة لقاء الجهد المبذول والمؤهلات اللازمة للعمل (Byars & Rue, 2012, p:249). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها تحديد الأهمية النسبية لكل عمل، وتحديد أجره وتحديد الدرجات والأجور والحوافز التي تقديم إلى العاملين في المصارف التجارية في الضفة الغربية وتم قياسها بالفقرات من 52-58 من استبانة الدارسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولا: الأدب النظري

2-1 تمهيد

2-2 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

2-3 أسس وقواعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

2-4 المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية

2-5 إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

2-6 ممارسات إدارة الموارد البشرية

ثانيا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولا: الأدب النظري

2-1 تمهيد

لقد دفعت القوى المتحركة لبيئة العمل الشركات لتطبيق إستراتيجية تضمن لها الإستمرار والبقاء والنمو، وتنبهت الشركات لضرورة تركيزها على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي نالت أهمية ناجمة عن القوى التنافسية، فغدت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أنموذجاً مهماً من نماذج وطرق التنافس بالأسواق العالمية. (Tari, 2015, p: 182).

إن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي من المداخل العالمية المتقدمة في عمل شركات الأعمال أثناء السعي إلى زيادة القدرة التنافسية بتقديم المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات لتصل لرضا العملاء فالمنظور الإستراتيجي لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يعني الإستفادة من نقاط القوة لتحقيق التميز والنهوض بالمنظمة (Savolainen, 2010, p: 211).

وكما هو معروف فإدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر من أثمن الموارد التي تمتلكها الإدارة وهي الأكثر تأثيرًا على الإنتاجية، لذلك فأن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر ركناً أساساً في أغلبية المنظمات، التي تسعى إلى تطوير قدراتها التنظيمية، والتي تمكن المنظمات من إستقطاب الكفاءات اللازمة والقادرة على تلبية الحاجات الحالية و المستقبلية (Dissler, 2013, p: 17).

ويمكن للموارد البشرية الإسهام بتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، وذلك متوقف على الكفاءة والقدرات والخبرات، وكذلك الإهتمام بالأسس والمبادئ المساعدة على الاستفادة من الأفراد

بالمنظمة، من اجل إنجاح جهود المنظمة بتحقيق الأهداف (Evans & Lindsay, 2014, p: 85).

وتبعا لذلك فقد نما وتطور حقل إدارة الموارد البشرية إلى ما وصل إليه ضمن المراحل والحقب الزمنية المختلفة استجابت فيها المنظمات لمتغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات بيئتها الداخلية والتركيبة الخاصة بالموارد البشرية، فكانت بداياتها مع أنشطة استمدت أفكارها ومبادئها من الحقول القريبة، ومنها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

2-2 إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تُعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإستراتيجية التي تدعم ميزة المنظمة التنافسية، حيث يشترك كل من الزبون والمورد في إطار تنظيمي بحيث كلٌّ منهم يزود النظام بالحاجات والإمكانات والموارد اللازمة لبقية النظام، وكل منهم يمكنه الاستفادة من الآخر وبالتالي يسهمون جميعا بتقوية الجهود في كافة المنظمة وتكاملها، وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أيضا مساعٍ مستمرة لتحقيق الأداء المثالي للمنظمة وللعملاء الذين تتعامل معهم، لتستثمر بالتحسين وتقوية المدخلات البشرية والعملياتية، وتتعلق بالمخرجات التي تهدف إلى تحقيقها المنظمة (McGee etal, 2015, p: 748).

في الثمانينات كانت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة شائعة جداً وكانت تركز على تطوير البرامج وبدأ التباطؤ في هذا الأسلوب يزداد خاصة بعد انتشار مفهوم العولمة أذرعها في كل مفاصل الحياة والتنافس الكبير بين الشركات بمختلف أنواعها الإنتاجية منها أو الخدمية تطمح لزيادة تقديم أفضل الخدمات للحفاظ على الزبائن وكسب رضاهم والمحافظة عليهم لذا تم البدء

باستخدام أساليب جديدة بتقليل الخطأ وتقديم أفضل خدمة أو منتوج يسعد الزبائن ويقلل من مخاطر التدهور بسبب المنافسة الشديدة (النعيمي، 2007, ص27).

ونظراً للتطور الذي يحدث على كلٍ من إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية على التوالي فإن تأثير إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، فقد كانت محط الاهتمام للعديد من الدراسات كدليل للمنظمات التي تبنت الجودة لمنتجاتها و خدماتها، فهي تتحمل نفقات أكبر على المنتجات والخدمات وأن النتيجة هامش ربح أعلى، ورفع الحصة السوقية للمنظمة يرتبط بعلاقة قوية مع تحسين المنتج أكثر من عامل السعر (Calingo, 2012, p:19).

وهذا يقود إلى أن عملية ربط الإدارة الإستراتيجية بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تعتبر مسألة مهمه من ناحية منطقية، إذ أن استراتيجية المنظمة متلازمة مع الجودة منذ بدأت الجودة الشاملة تدخل في القرارات الإستراتيجية للمنظمة (Ross, 2014, p:465).

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضرورة تنافسيه ترقى إلى مستوى إستراتيجية المنظمة، بذلك تظهر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة الأهمية للنظام الواسع الذي يأخذ المنظمة جزءاً منه والذي يتضمن كلاً من المورد والزبون الذين تربطهما عوامل مشتركة في المنظور التنظيمي، فكل منهما يزود النظام بالاحتياجات والموارد والإمكانيات وكل منهم يستفيد من النظام ويسهم فيه، وبتالي تتولى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دور التنسيق الجزئي لهذا النظام، وهي جزء منه يتطلب زيادة الاهتمام والتعاون مع النظام، وهذا المفهوم للتحسين التنظيمي يعتبر احد المهام الإستراتيجية للإدارة في المنظمة، فالمنظمة ليست وحدة مستقلة تتنافس مع الموردين والزبائن والمنافسين المباشرين, بل تعني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إن المنظمة تستخدم الجودة والتعاون والنجاح طويل الأمد كمواضيع ذو أولوية تعمل على صياغتها، فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة إذاً حزمة من المساعي المستمرة لتحقيق نظام مثالي (McGee etal, 2015, p: 749).

وضمن الإطار الحالي إن العديد من الجوانب والنواحي تثبت و تأكد العلاقة الجوهرية بين الإدارة الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يلي: (Hermel & Bartoh, 2011, p: 171)

1-العلاقة بين الأبعاد الداخلية (العمليات) والأبعاد الخارجية (البيئة) لإستراتيجية المنظمة.

2-الأهمية الرئيسة لدور العاملين بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في العملية الإستراتيجية.

3-التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والمعرفي للتحليل الإستراتيجي.

4-التفاعل بين الإستراتيجية الشاملة وبين العوامل التنظيمية والثقافية والسلوكية للمنظمة.

وبالتالي إن اهتمام الإدارة في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يجب ان يكون جزءاً من كافة المتطلبات لصياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتنفيذها وداعما لأهدافها الأخرى وأن يتكامل مع أسلوب العمل داخل المنظمة بما في ذلك الخطط والميزانيات، وأن تصبح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة محوراً للرسالة الخاصة بالمنظمة ضمن الأهداف والاستراتيجيات الأخرى. وهذا ما تبنته الكثير من المنظمات العالمية مثل شركة فورد Fords حيث حددت ان الجودة تأتي في المقام الأول، وشركة جينيرال اليكتريك General Electric التي تؤكد أن الجودة هي الطريقة الأمثل لتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم ، وشركة زيروكس Zerox التي اعتمدت الجودة أساس للعمل فيها، وأن قيادة الجودة هي إستراتيجية وخطة بحد ذاتها (Hermel & Bartoh, 2011, p: 172).

إن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة نشاط منظم يتم عن طريق التركيز على فعليات الجودة لترتبط بالاتجاه طويل الأمد لباقي الاستراتيجيات داخل المنظمة لتعزيز عملية ظهور إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة خلال الصياغة المتقنة للتخطيط الاستراتيجي لها، والتنفيذ الصحيح لجميع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة الحيوية، والتقييم المستمر لكافة عمليات التحسين المستمر. فأن

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي محور أساس لكافة استراتيجيات المنافسة التي تضعها المنظمة لإرضاء الزبائن، وأن المنافسة العالمية أجبرت الشركات على التفكير بأساليب ووسائل جديدة لكسب المنافسة. ولذلك على المنظمات كمفتاح إعطاء قيمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة وأن تحرص على معالجة الجودة كمسألة إستراتيجية (Pheng & Hong, 2015, p:36).

وهكذا فإن الإدارة الإستراتيجية للجودة تصبح بمثابة تأسيس وتأطير لأهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة طويلة المدى وتحديد الطرق والأساليب الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

ويرى الباحث إن واقع العلاقة بين كلٍ من الإدارة الإستراتيجية وإسراتيجية إدارة الجودة الشاملة هو مفتاح الربط بينهما، فمطابقة المنتج للتصميم ولمتطلبات و لرغبات الزبائن يدل على الجودة العالية، ومن ثمار تلك الجودة العالية انخفاض الكلفة وزيادة القدرة التنافسية، بالتالي زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ومزيدا من التحسين والربحية، وبالمقابل ان رداءة الجودة تتسبب في ايجاد منتجات و خدمات أدنى، وتكاليف إنتاج أعلى وبالتالي فقدان الزبائن.

2-3 أسس وقواعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

إن استمرارية عملية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ليست عملية تتم لمرة واحدة ، بل يجب أن تكون علاجاً لكافة المشاكلات والمعضلات، لا أن تستخدم و تطبق اثناء زمن أو ظرف محدد كفترة الركود مثلاً، بل على المنظمة أن تنظر لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كعملية إدارية كونها جزءاً من المنظمة على المدى الطويل، لذلك فان الإدارة الإستراتيجية تظهر من خلال النظر لعدد من الأسس والقواعد الأساسية التي تسهم في الوصول إلى تعريف تكاملي لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: (McGee etal, 2015, p: 747).

1–تؤكد الادارة الإستراتيجية على ضرورة البيئة التنظيمية فبعض القوى الخارجية التي تؤثر في المنظمة تحتوي على عوامل التغير التكنولوجي، ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم، بالاضافة الى المؤثرات الاجتماعية والحكومية ، وكل هذه العوامل ذات علاقة بالجودة فبعض المنظمات توفر البيئة والمعايير المنافسة وقيادة التغيير عن طريق الجودة، فتوقعات الزبائن تمثل هدفا متحرك للمنظمة، ولكن ما يتوقعه الزبائن هو وظيفة تعتبر جزءاً من كيفية اختيار المنظمة لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

2–الإستراتيجية لن تعني الكثير من غير توضيح لرسالة المنظمة (Mission)، فالقيادة والهدف الواضح عوامل متلازمة في الجودة.

3–إذا كانت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تهدف للوصول للطرق المثلى لتحقيق رسالة المنظمة (Mission) فإن طرق إدارتها ترتبط بشكل وثيق الصلة بالإستراتيجية، لذلك فان الكثير من ابحاث الجودة وممارساتها توضح مدى الارتباط القوي بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والادارة الإستراتيجية.

4–تدرك الادارة الاستراتيجية أن المنظمة تمثل حلقة في سلسلة القيمة التي تقودها المدخلات المادية والبشرية لايصال تلك المنتجات و الخدمات إلى مستخدمها النهائي، ولأن المنظمة جزء من العملية الأكبر فان المفاهيم والتقنيات التي تستخدم في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة خلال عمليات المنظمة ستكون مسألة مصيرية لبقائها في الصناعة.

ويرى الباحث أن المساهمات التي تقدمها الإدارة الإستراتيجية للمفهوم التكاملي لإستراتيجة إدارة الجودة الشاملة يعزز المسيرة الشاملة لتطوير المنظمة وانتقالها من مرحلة التطبيق الأولي للجودة إلى مرحلة التميز والتفوق، وهو يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل وإستراتيجية إدارية تعتمد على رضا العملاء كأهم الأهداف التي تسعى لها المنظمة في الأمد الطويل، بحيث لن تتمكن بأن

تبلغ الهدف المنشود إلا من خلال المسؤولية المشتركة لجميع أعضاء المنظمة من الإدارة العليا وحتى العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية خلال سعي متواصل من التحسينات المستمرة لكافة الأنشطة والعمليات على مستوى المنظمة ككل.

2-4 المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية

لقد أصبحت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة جزءاً من إستراتيجية المنظمة منذ انتشرت أهدافها وطرقها خلال جميع عمليات المنظمة، حيث تعمل المنظمات المعنية بتصميم هذه الأهداف والسياسات والخطط على تطبيقها على الأمد الطويل، وهذا يؤثر على المنظمة من عدة جوانب مثل: ثقافة المنظمة والوضع التنافسي وأقسام السوق، فتحديد الأهداف الخاصة والموارد المخصصة لتحقيق ذلك تنبع من العملية المحددة بالإستراتيجية، لذلك يمكن إدراك كيف أن الإستراتيجية التي تتبنى الجودة تتخلل جميع مواقع المنظمة، وتوفر الأساس لتطوير الخطط وتحقيق الاتصال الفاعل من خلاله (Mctavis, 2012, p: 12).

ومن الطبيعي ربط الجودة أو وضعها بمصاف الإستراتيجية، وذلك للتأكيد على أن جهود الجودة تعكس الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويتطلب تعزيز النجاح الاقتصادي وضع مفهوم الجودة الشاملة بمصاف الإستراتيجية (Harvey & Donald, 2011, p:368).

ويشير مدخل نظرية النظم لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والتي تجعلها متلازمة ومتكاملة مع الإستراتيجية، بل تعتبرها مسألة إستراتيجية، وتعتبر تلك المنظمات التي تتعامل مع الجودة كقيمة أساسية ومبادئ إستراتيجية أنها تتجه نحو الأفضل، وأن الترابط بين الجودة الشاملة والاتجاهات الإستراتيجية يكون من خلال تقديم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة للمزايا التي تعود على المنظمة كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة وتأثيراتها (Osuagwu, 2012, p:146).

ومن ناحية نظرية النظم فإن إستراتيجة إدارة الجودة الشاملة تؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، من إدارة الموارد البشرية إلى السياسات التنظيمية، فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة نظام داخلي للتفكير والمراجعة، وهي مفتاح لتكوين القيمة، ولهذا السبب يجب أن توضع بموضع متكامل مع إستراتيجية المنظمة، وأن المنظمات التي لا تهتم بالتأثير الاستراتيجي للجودة سوف تفشل ويضعف موقفها التنافسي مستقبلاً (Pheng & Hong, 2015, p:38).

وبالتالي فإن خلق القيمة لأعمال المنظمات و منتجاتها وتحقيق رضا الزبون والوصول إلى المنافسة العالمية يتطلب من منظمة الأعمال معالجة الجودة كونها مسألة إستراتيجية، والعمل الجاد لتبنّي مبادئ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التالية:

أولا: التزام الإدارة العليا:

يشير حمود (2012، ص101) إلى أن النجاح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الدعم الذي تتلقاه من الإدارة العليا وتبنيها فلسفة الجودة بكل الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والقدرة على إقناع العاملين وتأثيرها عليهم، والتزام الإدارة العليا يكون بتعزيز الثقافة بالجودة، وارتقاءه بالإمكانيات والقدرات عند العاملين في الأداء للوظائف والمهام، مع إيجاد الرؤى الإستراتيجية الواضحة للأهداف عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة فان ذلك يتطلب من الإدارة العليا أن تبدي الالتزام القوي بمبادئها، وأن تصبح عنصرا فعالا في إستراتيجية الجودة لكي تأكد الحاجة لالتزام بقية أعضاء الفريق بالعمل، ويجب تحديد وتوزيع الموارد على برامج إستراتيجية الجودة لكي تظهر الالتزام، وعلى الإدارة العليا دراسة كافة الإجراءات والعمليات لحل المشاكل التي تواجه الجودة. ومن الضروري ملاحظة أن الالتزام بإستراتيجية الجودة ينعكس ضمن الرسالة الخاصة بالمنظمة

وغاياتها، وعلى الإدارة العليا ان تبادر في تحضير الوثائق الأولية المتعلقة بإستراتيجية الجودة وتوزيعها على جميع أعضاء العمل (Riggs, 2014, p:53).

ويرى الباحث أن من أهم صور التزام الإدارة العليا بالجودة هو القدرة التي تمكنها من تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة الى ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحيث لا يمكن تحقيق ذلك من غير وجود قيادة كفوء تسطيع التأثير في قيم وسلوك وثقافة العاملين في المنظمة.

ثانيا: التركيز على الزبائن:

إن جوهر هذا المفهوم هو إرضاء الزبون بعمل المطلوب بشكل صحيح من المرّة الأولى، فمن الأهمية إضافة قيمة للمنتجات و الخدمات، كذلك تتطلب إستراتيجية الجودة أن ينظر جميع العاملين للزبائن على أنهم محور النشاط والاهتمام، مهما كانت طبيعة وظائفهم، ويجب أن يستقصي العاملين ردود الأفعال للزبائن على الخدمات او المنتجات المقدمة، ولابد أيضاً من ملاحظة أن يكون الإبداع جزءاً من تحقيق الجودة للزبائن (Sugannthi & Samuel, 2015, p: 91).

الزبون هو الغاية التي يعمل الجميع في المنظمات لإرضائه بل وإسعاده، وبذلك أن رضا العميل يعني البقاء والاستمرار في الأعمال والمنافسة في السوق، ولذلك يجب على المنظمة أن تجعل العميل في قمة الهرم لأولوياتها وأن يكون العميل هو الدافع الأساسي لكل أعمال المنظمة (Customer-driven organization). كما تتضمن الأبعاد الخاصة بالتركيز على العميل على تحديد العملاء الداخليين والخارجيين والمعرفة لحاجاتهم ولرغباتهم ودراسة التوجهات والتوقعات لديهم ومتابعة شكاويهم والأخذ بآرائهم عند القيام بتطوير منتج أو خدمة، والمحافظة عليهم وكسب عملاء جدد (Sugannthi & Samuel, 2015, p: 90).

لذلك يجب على منظمات الأعمال القيام بالتعرف على عملائها ودراسة الأذواق والحاجات والرغبات الخاصة بهم، وذلك من خلال إتباع بعض الوسائل التي تمكن المنظمات من الوصول لذلك بالآتي: (جودة، 2014، ص73)

1- مقابلات شخصية: التفاعل اللفظي التي يتم بين فردين وأكثر بإتباع أسلوب الحوار بالكلام للوصول لمعرفة الحاجات.

2- الاستمارات (الإستبانات): تعتبر من الوسائل التي يتم جمع البيانات والمعلومات بأسئلة يجيب عليها العميل.

3- ضمان المشاركة من قبل العميل بفرق جودة: أن تتاح فرصة للعميل ليكون ضمن عضوية الفرق التي يوفرها للجودة.

4- تأسيس نظام اقتراحات: كصندوق لجمع اقتراحات العملاء ومعرفة أرائهم حول المنتجات.

ويرى الباحث أهمية تطبيق مبدأ التركيز على العملاء، وهذا يحتم على المنظمات الاهتمام بمسألة الشكاوي التي يطرحها العملاء، لأن شكاوي هؤلاء العملاء هي من الوسائل التي تعرف المنظمات على نقاط الضعف والقوة فيها، فيجب أن تكون نظرة المنظمة لموضوع شكاوي عملاءها على أنها الفرص الحقيقية وليست التهديدات.

ثالثا: تمكين العاملين:

تتطلب إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تفويض القرارات للمستوى الوظيفي المتوسط والتنفيذي، حيث ان عملية تفويض وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم تعتبر من الاساليب الجيدة للتحفيز، وكذلك يبعث فيهم الإحساس بالوعي للقرارات التي يخولون بها (جودة، 2014، ص138).

ويعني التمكين القيام بإعطاء العاملين سلطات من اتخاذ القرارات، والتمكين بإدارة الجودة الشاملة يعرف بأنه بيئة العمل التي يحصل العامل فيها على قدرات وثقة والتزام بالتحمل الكامل لمسؤولية تحسين إنتاجية وعمليات تلبية احتياجات ورغبات العملاء لتحقيق أهداف وقيم المنظمة (Besterfield etal, 2014, p:96).

ويشير جودة (2014، ص139) إلى أن فوائد تمكين العاملين هي:

1- فوائد التمكين على العاملين: يعتبر التمكين بمثابة منح فرصة للعاملين لإظهار الإبداعات والمهارات والمواهب والطاقات.

2- فوائد التمكين على المنظمة: يساعد التمكين على تحسين الإجراءات التي يؤدى بها العمل، وإظهار العامل للنشاط والحماسة للإنجاز.

3- فوائد التمكين على الزبائن: يكون الزبائن أكثر سعادة ورضا، وهذا سيزيد ويرفع من درجة الولاء لمنتجات المنظمة.

ومن رأي الباحث أنه لمن الضرورة بمكان ما أن يكون العاملين داخل المنظمة قادرين على تحمل المسؤولية وجاهزين للتعامل مع المشاكل واخذ القرارات المناسبة. حيث أن تمكين العاملين يتطلب جاهزية كاملة بالمصادر والمعرفة والخبرات وجميع الأمور التي شأنها إنجاح عملية التمكين. فلذلك تواجه المنظمات تحديات كبيرة تتمثل في تحديد مدى الجاهزية والقابلية للعاملين لتحملهم تلك المسئولية.

رابعا: التحسين المستمر:

تعتبر هذه المرحلة هي الحل والفعل ويجب على الفريق بعد جمع البيانات والحقائق وتحليلها والعمل على استخدام الأساليب المبدعة لمساعدة الإدارة على تغيير طريقة التفكير وعلى استخراج أفكار جديدة (النعيمي وصويص، 2008، ص92).

يعتبر التحسين المستمر عنصر من عناصر التي تهتم بها إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق حالة الرضا للزبائن، ويعتبر سعي مستمر لتطبيق المعايير الرقابية على أداء المنظمة ومشجع على الإبداع والابتكار. ومن المصادر التي تساعد بالتحسين العاملين والتغذية الراجعة، والتميز عن المنافسين، مع الأخذ بالاعتبار القيام بإنشاء قسم جودة بالمنظمة، ووضع الأهداف المحددة من اجل تحسين الجودة، وتزويد العاملين بمهارات لإجراء التحسينات المطلوبة، ومتابعة المنجز من الأعمال مع ربط التحسين بأنظمة حوافز ومكافآت وترقيات وزيادة رواتب الموظفين كلما سنحت الفرصة (Goetsch & Davis, 2010, p: 428)

ويرى الباحث أن التحسين المستمر للجودة هو من الثقافة والإستراتيجيات والأساليب والطرق الضرورية للتطوير المستمر للمواصفات والخصائص الخاصة بالسلعة أو الخدمة بما يجعلها تفوق التوقّعات لدى الزبائن.

2-5 إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الأهمية، الأهداف)

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة الفاعلية للموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة للفرد وللمنظمة وللمجتمع، إذ تمثل الموارد البشرية الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى (الصيرفي، 2013، ص21).

يَدُلّ **مفهوم ومصطلحُ إدارة الموارد البشرية** على تلك الانشطة والوظائف المتطلبة لعمليةُ الحصول على الموارد البشرية تطويرها واستخدامها والمحافظة عليها في المنظمة، فهي عملية تنطوي على الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا

يشمل اقتناء الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهدافها وتطويرها (طلافحة، 2015، ص13).

وتوصف وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة تهتم باستقطاب وجذب موارد بشرية، والعمل على تطويرها ومحافظة المنظمة عليها بعدد ونوعية مناسبتين من اجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة (Griffin, 2012, p:418).

عرف (Dissler ,(2013,p:4 ادارة الموارد البشرية أنها " إدارة تشتمل سياسات وممارسات ترتبط باختيار موارد بشرية وأفراد عاملين ليتم توظيفهم بعد إجراء مفاضلة بينهم لاختيار موارد بشرية ".

ويعرف الباحث إدارة الموارد البشرية على أنها مجموع المهام الرئيسة التي تختص بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمات، وهي تشمل التخطيط وتحليل المهام والتدريب الوظيفي والاستقطاب وعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتعويضات والحوافز بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى (Dissler, (2013, p:35 أن **أهمية إدارة الموارد البشرية** تظهر من كونها تجنب المنظمة أخطاء يمكن أن تعترضها، ومن هذه الأمور ما يلي:

1- تعيين أشخاص غير الملائمين، وهذا سيؤدي لزيادة تكاليف مادية والوصول عجز في تحقيق المنظمة لأهدافها.

2- الارتفاع بمعدل الدوران للعمل بين موظفين وعاملين بسبب كثرة نقلهم بالشكل غير المخطط له وغير المنظم.

3- التباطؤ لدى أفراد عاملين بتنفيذ مهام وواجبات موكلة لهم وذلك بالسبب لضعف رقابة واشراف ومتابعة مستمرة.

4- الضياع لوقت أداء العمل في إجراء المقابلات التي ليس لها قيمة، والسبب السياسات المتبعة بالاستقطاب غير الموجهة بشكل صحيح.

5- الضعف في ممارسات وأنشطة تدريب وتطوير الموظفين.

ويرى دافت (Daft, 2014, p: 390) أنّ الإخفاق الذي تواجهه منظمات الأعمال والفشل بوضع شخص بوظيفة غير مناسبة لمهاراته ولمؤهلاته، سيؤثر سلبا على النجاح الذي تسعى إليه منظمات الأعمال وبقائها، كذلك فان هذه الإدارة تُسهم بتحقيق الفوائد الآتية:

1- إيجاد قاعدة أساسية للخطط والاستراتيجيات بالمنظمة والمتعلقة بالموارد البشرية كاختيارهم وتعيينهم وتعويضهم وتدريبهم وتقييم أداءهم.

2- تظهر العجز أو الفائض بالقدرات والمهارات وتبين فرص الشركة لتوسع مجال الأعمال التي تمارسها وتسهم بدخولها بمشاريع جديدة وتقليص النشاطات، وتعمل أيضا على التوزيع والتخصيص للموارد البشرية على النشاطات.

ويرى الباحث أن الأهمية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في حسن الاختيار بين مجموعة البدائل المتعددة المتاحة للمنظمة، وذلك لأجل القيام بوضع نظام لادارة الموارد البشرية باستخدام الخرائط لانسياب العمل، والإشغال للوظائف والقيام بوضع الموظفين في الأماكن المحددة، وتقييم الأداء بالنسبة للعاملين وتنمية المهارات المهنية عن طريق التدريب، إضافة لتحديد التعويضات للعاملين وبيان حقوقهم وتنظيم العلاقات بينهم.

ويتفق معظم الدارسين على أن **أهداف إدارة الموارد البشرية** تقوم بعكس الأهداف التي تتوخاها المنظمات، وتتدرج بهدفين مهمان هما: الكفاءة والعدالة.

فالكفاءة تجسدت بعلاقة المدخلات مع المخرجات وهي ترتبط بتحقيق الكفاءة بالأداء، فكلما فاقت قيم مخرجاتها قيم مدخلاتها، معناه زيادة بحرص المنظمات على التحقيق لأقصى استخدامات

للموارد البشرية مع مدخلات أخرى وكفاءة الأداء للمنظمة ينظر إليه من خلال الأداء المنظمي والأداء الذي يؤديه العاملين بها، وأداء المنظمة يقاس بالعائد على استثمار أو الحصة السوقية أو جودة بالخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، وأداء العاملين يقاس بمؤشرات متعددة منها معدلات أداء أو إنتاجية العمل أو بنسبة غياب العاملين وحوادثهم وإصاباتهم وفصلهم من الوظيفة ومعدل الدوران الذي يتم بالعمل.

وترتبط العدالة بتلك القرارات التي تخص التعاملات مع الأفراد في توظيفهم وتدريبهم وتقييمهم وحوافز ممنوحة لهم من اجل ضمان الرضا للعاملين، وتقاس كفاءة الأداء من خلال المنظمة والعاملين حيث تتمكن من فرض عدالة بالسياسات الواضحة وفي عدم وجود تحيزات ومحاباة بكل ما يرتبط بالموارد البشرية وتحقق الرغبات والطموحات لدى العاملين، ويمكن الحكم على وجود العدالة بالمنظمة بملاحظة نسبة الشكاوي والتظلم عند العاملين والدرجة التي يمارس بها الخطورة والتأثير على المعنويات التي يتمتع بها العاملين أو بدوران العمل والتحاقهم بأعمال أخرى (Griffin, 2012, p:402).

ويرى الباحث أن أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية هو الضمان لوصول العمالة الكفؤة للعمل بمختلف وظائفهم لإنتاج سلع أو خدمات بأفضل الأساليب والطرق وبأقل التكلفة، والاستفادة القصوى من الجهود التي يبذلها العاملون في إنتاج سلع وخدمات حسب المعايير النوعية والكمية التي تم التخطيط لها، مع محافظة المنظمة على الطاقات المتوفرة لدى العاملين والقيام باستثمارها بأفضل الطرق والأساليب والتنمية لقدرات الأفراد بالتدريب على مواجهة متغيرات التكنولوجيا والإدارة والتي تحدث بالبيئة.

2-6 ممارسات إدارة الموارد البشرية

لغايات الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث عدد من وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغيرات تابعة في هذه الدراسة، و نبذة عن كل وظيفة منها:

أولا: تخطيط الموارد البشرية:

تتطلب الإدارة الفاعلة في المنظمة تخطيطا لكافة الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطا شاملا على المدى القريب والاستراتيجي وذلك ضمن أسس علمية مناسبة، وبناءً على ذلك فان تخطيطَ الموارد البشرية يعتبر العنصرَ الأولَ في العمليات المطلوبة لحصول المنظمة على مواردها البشرية، وهو يهدف إلى توفير التخصصات والمهارات اللازمة عند الحاجة إليها، وفي كافة الأوقات، وتخطيط الموارد البشرية هو مدخل من مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وان هذا التخطيط يوجه اهتمام المنظمة إلى مدى حاجتها إلى التغيير، ويخدمها كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لأنه عملية تربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المتحمل للموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة (Thoha, 2015, p 2).

يعني تخطيط الموارد البشرية بشكل عام التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها بحيث يكون ذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات ويعد التخطيط للقوى العاملة جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ويرتبط به ارتباطا وثيقا ويعتمد التخطيط السليم للقوى العاملة

على فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفلسفتها ونطاق عملها، والتخطيط للقوى العاملة يرتبط ارتباطا وثيقا بالعديد من الأنشطة الأخرى للموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف، وتصنيفها وتقويمها وبرامج الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير (السالم وحرحوش، 2012، ص58).

ان التحديد لاحتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين, ومعرفة ما هو متاح للمقارنة بينهم وتحديد الصافي للعجز وللزيادة في القوى العاملة للمنظمة، ويصف البعض تخطيطَ الموارد البشرية بأنه الترجمة العملية للأستراتيجية المتبعة للمنظمة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية التي تحتاجها لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي عملية يتم من خلالها تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة، في حين اعتبر البعض أنه النشاطُ الذي يتم بموجبه ربط إدارة وظائف الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة ككل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (McKenna & Beech, 2012, P:116).

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي استخدام لأهداف وإستراتيجية المنظمة من أجل التنبؤ باحتياجاتها للموارد البشرية، وترجمة ذلك إلى خطط لجذب تلك الموارد ولتطويرها والمحافظة عليها، وينطوي تخطيطَ الموارد البشرية على عملية تنبُّؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض تلك الموارد، ثم تطوير الخطط الإجرائية لتقليل الفجوة بين الطلب والعرض على هذه الموارد، فان تخطيطَ الموارد البشرية هي عملية لتطوير الإستراتيجية الشاملة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (Kinicki & Williams, 2014, P: 280).

ويرى (Dissler, (2013, p: 149 أن تخطيط القوى العاملة هو تصميم الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الشواغر الوظيفية المتوقعة، انطلاقا من تحليل الوظائف المستجدة، أو المتوقع أن

تكون فارغة، وما إذا كان سيتم شغلها من داخل او خارج المنظمة. ويعتبر Dessler أن خطة الموارد البشرية تعتبر جزا مكملا لإستراتيجية المنظمة.

ويرى الباحث أن تخطيط للموارد البشرية هو عملية مستقبلية لضمان توفر العدد المناسب من القوة العاملة بنوعية مناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للقيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: الاستقطاب والتوظيف:

بعد أن تم تحديد الوظائف الشاغرة، والتي يجب ملئها، تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد الجهات المستهدفة لاستقطاب وتوظيف العمالة اللازمة لملئ هذه الشواغر، ويمكن أن تكون من داخل المنظمة، وكلما كان هناك مصادر للاستقطاب أكبر كان الحصول على العمالة المناسبة أسهل لان عملية المفاضلة بين أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظيفة يعطي بدائل أوسع وأفضل أمام إدارة الموارد البشرية. وتركز عملية الاستقطاب على الحصول على موارد بشرية مناسبة لكي تضمن الاستمرار لنشاطات المنظمة وهذه العملية تشمل البحث عن الأفراد المناسبين والمؤهلين للعمل والذي يتوقع أن يكون لديهم رغبة للعمل في المنظمة نتيجة وجود فرص عمل لهم حاليا أو في المستقبل (DeNisi & Griffin, 2011, p: 125).

وعملية الاستقطاب والتوظيف هي عملية البحث عن أفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل (السالم وحرحوش، 2012، ص81).

ويشير الصيرفي (2013، ص206) إلى أن الاستقطاب والتوظيف هو مجموعة النشاطات الخاصة بالمنظمة للبحث وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات

واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناسا مبدعون وعلية فان عملية الاستقطاب والتوظيف المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها، وتبرز أهمية الاستقطاب في الفوائد التالية: (السالم وحرحوش، 2012، ص82).

1- الاستقطاب والتوظيف الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2- من خلال الاستقطاب والتوظيف تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3- أن نجاح عملية الاستقطاب والتوظيف هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

ويرى (Dissler, 2013, p:165-166) أن أهمية الاستقطاب والتوظيف الناجح تأتي من عدة عوامل من أهمها ما يلي:

1- ارتفاع معدلات ترك العمل بالنسبة لبعض الوظائف أدى إلى حدوث مشاكل، إذ أن المتوسط السنوي لمعدل ترك العمل بين العاملين من ذوي المؤهلات العليا يبلغ حوالي 14.5%.

2- أصبح البحث عن الإغراءات الكافية لجذب وتعيين الموظفين يمثل مشكلة فعلية بالنسبة للمنظمات.

3- يتيح الاستقطاب والتوظيف الجيد للمنظمة الحصول على المهارات المطلوبة وكلما كبر عدد المتقدمين زادت الخيارات أمام المنظمة لاختيار الأفضل.

4- تتيح عملية الاستقطاب والتوظيف للمنظمة الفرصة للتواصل مع المرشحين لإقناعهم بأنها الفرصة الأفضل لحياتهم العملية وتطوير مهاراتهم.

5- يترتب على نجاح عملية الاستقطاب والتوظيف الناجحة بناء قوة العمل الناجحة والتي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها.

ومن خلال الاطلاع على ما سبق نستنتج ان الهدف الرئيسي لعملية الاستقطاب والتوظيف هو توفير العمالة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وإدامتها، وانه لتحقيق المنظمة لأهدافها من هذه العملية فان ذلك يتطلب ما يلي: (الصيرفي، 2013، ص208)

1- توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة، مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

3- الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5- العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

ويرى الباحث إن عملية استقطاب وتوظيف الموارد البشرية تعني ايجاد المصادر التي يمكن للمنظمة من خلالها الحصول على الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها وعلى المنظمة

العمل على الكشف عن مصادر جديدة وتطويرها لكي تتيح للمنظمة القدرة الدائمة لسد حاجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب.

ثالثا: التدريب والتطوير الوظيفي:

إن الشيء الأساسي في وظيفة التدريب والتطوير الوظيفي هو القيام بإيصال البيانات والمعلومات والحرص على تشكيل القدرات والقابليات والمهارات المحددة إلى عدد من متدربي المنظمة بوساطة إحدى الوسائل الاتصالية والأساليب التدريبية، وذلك من اجل تأثير على السلوك وزيادة القدرات لأداء الوظيفة، كذلك فأن التدريبات والتطويرات تستهدف القيام بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكات المرتبطة بشكل مباشر بدور الفرد الوظيفي في منظمة الأعمال، وهذا يزيد ويحسن من مستوى الإنتاجية (عساف، 2010، ص35).

تمت دراسة مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي من عدة زوايا، لتعكس وجهات النظر لكل باحث حول مفهوم التدريب والتطوير الوظيفي، واتفقت الآراء أخيرا على دور التدريب في تحسين الكفاءة التي يمتلكها العاملون والمنظمة معا، فالتدريب والتطوير الوظيفي هو عملية منتظمة ومستمرة يكسب من خلالها الموظف المعرفة والمهارات للقيام بأداء أعمال معينة أو لبلوغ أهداف محددة (علي، 2014، ص245).

ويعرف التدريب والتطوير الوظيفي بأنه عملية تهدف لتحسين وزيادة الكفاءة لدى العاملين لتأدية لتحقيق الأهداف بأطر خدمية لتحقيق الأهداف الكلية للمجتمع، من خلال كسب المعلومات والمعارف (Noe, 2015, p :4).

ويرى الهيتي (2010، ص202) أن التدريب والتطوير الوظيفي هو عملية يكتسب العاملون بها معلومات ومهارات تسهم بتحقيق مستويات أداء أفضل، لبلوغ أهداف ترتبط بشكل وثيق الصلة بعمليات التطوير للقوى البشرية.

ويشير عباس وعلي (2011، ص109) إلى أن أهمية التدريب والتطوير الوظيفي وفوائده تكمن في ثلاثة جوانب أساسية، هي:

1-يؤدي إلى تحسين إنتاجية وأداء المنظمة بوضوح أهدافها وأساليب العمل فيها، وبتعريف الموظفين بالمطلوب تأديته، وكذلك بتطوير معارفهم ومهاراتهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة ويسهم بربطها بأهداف المنظمة.

2- يسهم بخلق الاتجاهات الإيجابية الداخلية والخارجية تجاه المنظمة ويسهم بانفتاحها على مجتمعها ومحيطها، وذلك من اجل التحديث والتطوير للبرامج والإمكانيات والتجديد للمعلومات من اجل صياغة الأهداف وتحديد السياسات.

3- يساعد بتوضيح سياسات المنظمة العامة ويساعد بتطوير طرق وأساليب القيادة وتحسين اتخاذ قرارات.

ويشير حمود والخرشة، (2014، ص135) إلى وجود عدد من المعايير التي يمكن من خلالها التقييم للبرامج والأنشطة التدريبية هي:

1- ردود الفعل: وتعني قياس ردود الفعل لمعرفة أراء الأفراد عن برنامج التدريب المعتمد ومعرفة الرضا لدى المشتركين.

2- التعلم: قياس الفهم والاستيعاب ومعرفة مهاراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من برنامج التدريب.

3- السلوك: قياس مدى حصول تغيرات بسلوك المتدربين بالعمل وبيان ما فعله برنامج التدريب بأداء العاملون.

4- النتائج: أي التقييم للبرامج بضوء النتائج التي تحققت بالفعل وبيان معدل الدوران وتكاليف أداء الأفراد وروحهم المعنوية.

ويرى الباحث أن التدريب والتطوير الوظيفي هو من الأنشطة المخطط لها ويهدف لإحداث التغييرات في الأفراد والجماعات بتحسين معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وسلوكاتهم واتجاهاتهم، وبشكل يزود الأفراد بالقدرات على أداء الأعمال بالكفاءة والإنتاجية العالية.

رابعا: التعويضات والحوافز:

وتهتم وظيفة التعويضات والحوافز بالعمل على تقديم أجور ومنافع لكافة الموظفين، وهي تكون على شكل التعويضات المباشرة مثل أجور ورواتبَ وحوافز والمكافآت المالية التي ترتبط بعمل الفرد، والتعويضات الغير مباشرة وترتبط بالمتغيرات المختلفة ومنها مزايا اجتماعية وتأمين صحي وإجازات مرضية وسنوية، وهي تعويضات تزيد من الرضا والدافعية لدى العاملين فيحسن إنتاجيتهم (Byars & Rue, 2012, p:249).

ووظيفة التعويضات والحوافز تهتم بالتحديد الدقيق للقيمة وللأهمية للوظيفة التي يؤديها الفرد، والقيام بتحديد مستوى الأجور وتحديد درجات الأجر لكل وظيفة، وتهتم بالإدارة السليمة لأنظمة الأجر لضمان مقابلة القيم لوظائفها (Matzler & Renzl, 2012, p: 263)

والأجور هي قيمة المبلغ المالي الذي يُدفع للعاملين مقابل القيام بالعمل ويحسب بساعة أو باليوم أو بالشهر، والأجور هي ضمانة للحصول على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية وباستخدام معايير تحديد الأجور، مثل أداء وجهد ومؤهل علمي وخبرة (أبو شيخه، 2011، ص111).

وقد توفر الأجور قدر من رضا العاملين ولكن لا تجعل بهم حماسة ودافع لأداء عملهم بشكل متقن أو مبدع، والحوافز أما أن تكون مادية كالزيادة بالأجور أو بالمكافآت والمعنوية كالترقيات أو كتب الشكر (حمود، والخرشة، 2013، ص187).

ويرى الباحث إنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بالتعويضات والحوافز للعاملين وخلق رغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

ثانيا: الدراسات السابقة

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة وتم الإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

الدراسات باللغة العربية

- **دراسة عبيدات، (2003) بعنوان: واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.** تهدف هذه الدراسةُ إلى بيان واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وذلك من خلال درجة قيام هذا القطاع بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، ودرجة القدرةِ على ربط هذه العمليات معًا، وتكون مجتمعُ الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (16) بنكا، حيث ان وحدة المعاينةِ (51) مديرًا من مديري إدارة الموارد البشرية، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسةُ إلى أن أغلب البنوك الأردنية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتتبنى وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وأنّ هناك قدرة متوسطة للبنوك في عملية الربط بين التخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ككل.

- **دراسة أبو شيخة، (2006)، بعنوان: إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية،** حيث تهدف إلى معرفة مستوى إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية، كما استهدفت هذه الدراسة

تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (200) موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكاً تجارياً أردنياً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العلمي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية. كما بينت الدراسة الأهمية المتزايدة التي تتلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها بعامة ووظائفها وأهدافها بخاصة نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات الموارد البشرية في المصارف بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.

- دراسة الحياصات، (2007) بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية في الأردن ممثلة بتخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. حيث ان مجتمع الدراسة هو المؤسسات الصحفية داخل الأردن، والبالغ عددها (21) مؤسسةً في العام 2003، و تم اختيار (4) مؤسسات صحفية ممن توظف (50) عاملا كحد أدنى وتصدِر أكثرَ من مطبوعةٍ. أما وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت مديري الإدارة العليا العاملين في تلك المؤسسات، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتجميع البيانات. توصلت الدراسةُ إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات كلٍ من تخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتدريب العاملين وأداء المؤسسات

الصحفية المبحوثة. وقد أوصى الباحث بأهمية قيام المؤسسات بعملية التخطيط للمواردها البشرية، فضلاً على ضرورة ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

– **دراسة نمر، (2008)، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"**. تهدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هدفت إلى معرفة أثر تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والذي تم قياسه عبر العائد على الاستثمار والنمو السنوي في المبيعات وإنتاجية العاملين. حيث شملت الدراسة على 154 مديرا يمثلون 58 منظمة، وقد وزعت 154 استبانة وتم استرجاع 97 استبانة . ووجد الباحث أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام ودعم الإدارة العليا، تخطيط الجودة، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب، العلاقة مع الموردين، استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين) على الأداء المؤسسي. هذا وقد أوصت الدراسة بأهمية تدريب كافة القوى العاملة وتطويرهم والتأكيد على ضرورة تثقيف الإدارات في منظمات الدراسة والعاملين فيها بالجودة الشاملة.

–**دراسة علي وكاظم، (2009) بعنوان: "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية** ". تهدف إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية,من خلال ممارسة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي والتشغيلي في رئاسة الجامعة القادسية, وكيف تتم عملية تنفيذ انشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من اجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم وزع (90) استمارة تم إعدادها لتحقيق أهداف الدراسة على

عينـة عشـوائية واسـتخدمت الدراسـة عددا مـن الوسـائل الإحصـائية لتحليل البيانـات. وكـان اهم مـا وصـلت إليـه الدراسـة، هـو خلـو الهيكـل الخـاص للجامعـة مـن وحـدة مسـتقلة خاصـة بقسم المـوارد البشرية. إلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت جهودهـا ووظائفهـا وصـعوبة تطويرهـا, كمـا تبـين أن هنـاك ضـعفاً فـي نظـام الحـوافز المتبـع داخـل الجامعـة ممـا يـؤثر سلبا علـى المستوى المعيشـي للعـاملين، فضـلا عن ضـعف الحـافز فـي إنجـاز الواجبات المناط بالعاملين. إن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلـى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يرجع إلى قناعة الإدارة العليا بـان الـدور التشـغيلي يمثـل حجـر الأسـاس فـي تحقيـق أهـداف المنظمـة. وأن درجـة فاعليـة تطبيـق المعايير الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية هي أكبر من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعـايير الذاتيـة هـي وسيلة فـي تحقيـق المعـايير الموضـوعة، لـذا يتوجـب الاهتمـام بهـا وعـدم إهمالها أو تجاوزها بـأي حـال من الأحوال، وأوجدت النتـائج أن مستوى تنفيذ وظـائف إدارة المـوارد البشـرية بـين السـلبية والإيجابيـة، إذ جـاءت خمـس وظـائف ممثلـة بــــ (تخطـيط المـوارد البشـرية والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وتقييم الوظـائف والصـحة والسـلامة) كـان مستوى تنفيذها مرتفعـا وإيجابياً.

– **دراسـة بـدران، (2010)، بعنـوان: دور تنميـة وتـدريب المـوارد البشـرية فـي تحقيـق الميـزة التنافسية لمنظمات الأعمال (نموذج مقترح للبنوك الإسلامية)،** هدفت الدراسة إلى تعرف على دور التنمية والتدريب للموارد البشرية من وجهة النظر الأكاديمية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الـذي تؤديـه البـرامج التدريبيـة التـي يـتم تطبيقهـا فـي البنـوك الإسـلامية، ومـدى فاعليتهـا فـي تحقيـق

الميزة التنافسية. واعتمد البحث على المنهج النظري بالرجوع للكتب والمجلات والدراسات ذات العلاقة ولم يتم إجراء دراسة ميدانية، وقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية بحاجة كبيرة لدعم عملية الاستثمار في رأس مالها البشري، إذ تبين أن هناك فجوة كبيرة بين النمو في العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه، وبين إيجاد الموارد البشرية التي تمتلك الخبرات والمؤهلات العلمية، ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعا مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمارها في رأسمالها البشري بتبني البرامج التدريبية الفاعلة والشاملة وان تشمل كافة الأفراد والعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية، وأن يتم بناء منهج التدريب والترشح للبرامج التدريبية على الأساس المسح الحقيقي لاحتياجات البنك بالكم والنوع. كذلك أن تضاعف البنوك الإسلامية جهودها في التأهيل للعاملين فيها في مجال العلوم الدينية والشرعية ومجال المعرفة الاقتصادية معا.

– **دراسة عريقات وآخرون، (2010)، بعنوان: دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني،** هدفت الدراسة إلى تعرف دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، كذلك معرفة الأهمية للعنصر البشري كأحدى المكونات الأساسية للمنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من الموارد المادية والمالية والتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها إلى الفشل، وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من حيث التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك من أجل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك من أجل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي .وأوجدت الدراسة أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب

تمحورت في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. وأثبتت الدراسة – إحصائياً – وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

–دراسة أبو زيادة، (2011)، بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (112) مديراً وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع الأبعاد لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما أن الأتجاهات للمبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وتبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأن تستمر المصارف التجارية الفلسطينية بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، لان ذلك من شانه زيادة من أداء الموارد البشرية.

-دراسة زعتري، (2013)، بعنوان: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من (90) مديراً من المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية. واعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتم استخدام مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفع. وأن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً, كما تبين أن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسط. وأوصت الدراسة باستمرار المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية بما يعكس حاجات السوق الفلسطيني، إضافة إلى زيادة الاهتمام والتركيز على دعم استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيز المرونة السوقية.

-دراسة العموري، (2015)، بعنوان: أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، حيث تهدف الدراسة إلى استكشاف اثر تطبيق وظائف دارة الموارد البشرية على اداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية. تمثلت عينة الدراسة من (400) مستجيب من مديرين و عاملين في الإدارة العليا والوسطى وشملت كل من رؤساء الأقسام و رؤساء اللجان داخل المؤسسة و اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظائف ادارة لموارد البشرية ممثلة بـ(تخطيط العمل والتدريب والتطوير والتعويضات

والحوافز) على أداء العاملين والمتمثل بعناصره (التحسين المستمر ولإلتزام، الولاء الوظيفي وإنجاز المهام والإنضباط) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية من خلال عينة الدراسة. حيث اوصت الدراسة بقيام ادارة المؤسسة باعطاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الاساسي في تحسين اداء الموظفين بالإضافة إلى رفع مستوى الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر ذو أهمية عالية ضمن المؤسسة و يعد من الاصول الهامة .

الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة (2008) Rushaidat بعنوان:

"Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry" هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقي الأردني، وحاولت أيضا تطوير نموذج لتقييم هذه العلاقة حيث تم تقسيم هذا النموذج إلى جزئين، بحث الجزء الأول بممارسات إدارة الموارد البشرية واهتم الجزء الثاني بجودة الخدمات المقدمة من قبل الفنادق من جهة أخرى. وقد أجريت الدراسة على الفنادق المصنفة 4 و 5 نجوم حيث بلغت عينة الدراسة 17 فندقا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين كانت الاستبانة الأولى مخصصة لمديري الموارد البشرية ومساعديهم أما الثانية فكانت مخصصة لزبائن الفنادق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن.

- دراسة ,Budhwar, (2010) بعنوان:

Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK..

هدفت هذه الدراسةُ إلى تقييم مستوى التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنشأة، ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية البريطانية، وقد تكوّن مجتمعُ الدراسة من (500) منظمةً صناعيةً ممن توظّف (200) عاملٍ كحد أدنى، وقد تمت دراسة المجتمع، كاملا، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ هناك تزايدًا في إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية من جهة، وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وجعلها جزءًا مكملاً لإستراتيجية الأعمال من جهةٍ أخرى، وقد أوصت الدراسةُ بضرورة التركيز على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

دراسة (Snap and Redman, (2010 بعنوان:

HRM Practices Organizational Citizenship Behavior ,and Performance

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء لدى مدراء ومسئولي الموارد البشرية، وشملت الدراسة (114) شركة في شمال شرق المملكة المتحدة، كما ركزت الدراسة على الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية وكفاءة العاملين من جهة، ومخرجات العمل من جهة أخرى، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل ملحوظ مع الدعم التنظيمي وذلك بسبب أن العاملين ينظرون إلى وظائف إدارة الموارد البشرية لها الدور الرئيس في تحقيق الرفاهية لهم وتقدير انجازاتهم في العمل من خلال الحوافز، كما أكدت الدراسة ضرورة إبراز أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق

بالعلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الموظفين، وأبرزت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإحساس بتحمل المسؤولية في العمل. مما يؤدي إلى تنميه الدافع الداخلي لدى الموظف ويزيد من ثقته بنفسه وبالعمل، مما يؤدي لخلق الانتماء للعمل وتحسين الأداء، وأظهرت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير والأجور والتعويضات مما يساعدهم في الانخراط في بيئة العمل وحل المشكلات وتحسين أداء العاملين وتحسين جودة العمل.

– دراسة (Dmitrovic & Zupan, (2011 بعنوان :

The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies.

هدفت إلى بيان التناسق في إدارة الموارد البشرية والسياسات التنافسية في الشركات السلوفينية، وتكون مجتمعُ الدراسة من المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم العاملة في القطاعين الصناعي والتجاري. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 110 منظمات، وتكونت وحدةُ المعاينة والتحليل من المديرين العامين ومديري كل من إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسةُ إلى وجود علاقة توافق وانسجام ضعيفة بين استراتيجيات التنافس وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، العلاقات الوظيفية) في المنظمات المبحوثة. وأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بدعم الاستراتيجيات التنافسية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- دراسة (Zulfqar, et al, (2011: بعنوان :

Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived Performance in Banking Sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أداء الموظفين الملحوظ وممارسات الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية) في القطاع المصرفي في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (235) موظف في الخدمات المصرفية، وقد استخدم الباحث استبانة تم تصميمها لاختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين الملحوظ. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ممارستين اثنتين من ممارسات الموارد البشرية وهما: تقييم الأداء والممارسات التعزيزية تعتبر هامتان ولكن ممارسات التعويض تعتبر غير هامة. كما أظهرت النتائج ان أداء لموظف الملحوظ له علاقة إيجابية وهامة بممارسات الموارد البشرية. كما توصلت إلى أن البنوك المدروسة تقوم بإعلان نتائج التقييم بشكل غير مباشر وذلك عن طريق نسبة علاوة الترفيع التي يتم منحها للعاملين في تلك البنوك والتي تدل على الترتيب الذي حازه العامل المقيم، وهذا يؤدي إلى الإهمال والتسيب لأن الجميع يحصلون على العلاوة المطلوبة بغض النظر عن الجهد والأداء، ويعود السبب في ذلك إلى غياب المعايير الموضوعية والأسس العلمية عن عملية تقييم الأداء. وفي ضوء النتائج قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية بوظائفها التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية لتأثيرها الواضح على أداء الموظفين في القطاع المصرفي.

– دراسة (Rahman & Bullock, (2012 بعنوان:

Relationships Between Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية وبين الأداء التنظيمي، وأثر الجانب النظري منها على الجانب العملي مما يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء. أجريت هذه الدراسة على 260 شركة صناعية استرالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام العاملين، الرؤية الواضحة، التركيز على الزبون، فرق العمل، العلاقة بالموردين) والأداء في تلك الشركات. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية (استغلال التكنولوجيا، نظام التخزين الآني، استخدام عمليات التحسين المستمر) والجانب النظري. وأوصت هذه الدراسة بضرورة وجود الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة وكذلك الاهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة لأثره على كل من الجانب التطبيقي أو العملي والأداء.

–دراسة (Faphunda, (2012 بعنوان:

Correlates Of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أسلوب قيادي على زيادة أداء المنظمة، وتحديد الجوانب الرئيسية لتنفيذ التغيير التنظيمي وتحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها، أجريت هذه الدراسة على عدد من شركات التصنيع العاملة في نيجيريا، قام الباحث بتطوير استبانه لتحقيق هدف الدراسة، وقام بتوزيعها على عينه الدراسة واستطاع استرجاع (150) استبانه كانت صالحة للتحليل، وكان ابرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومنع وقوع الأخطاء، واظهر الدراسة نجاح إدارة الجودة

الشاملة في رفع الإدراك التنظيمي لدى العاملين، وتبين من خلال الدراسة وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير، وكان ابرز توصيات هذه الدراسة، أن تكون الإستراتيجية الرئيسية لتحقيق الجودة هي إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (2013) ,Edralin بعنوان:

Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines.

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في العمل بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثر الريادة المنظمة وتميزها في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة من الشركات الكبيرة في الفلبين، وقد كان ابرز ما توصلت إليه الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كلاً من علاقات العاملين، والاستقطاب، والاختيار والتعين، والتدريب والتطوير وتقييم الأداء تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة والتميز لعمل هذه المنظمات.

– دراسة، (2014) ,Turner ، بعنوان:

Achieving Strategic Alignment of Business and Human Resources.

هدفت الدراسةُ إلى تسليط الضوء على أهمية توافق إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال في التأثير على أداء المنظمات، وقد اعتمدت الدراسةُ على مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع. وتم اختيار عينة عشوائية منها تكونت من (90) منظمةً، أما وحدةُ التحليل والمعاينة فقد تكوّنت من مديري إدارة الموارد البشرية والإدارات التشغيلية الأخرى من العاملين في المنظمات المبحوثة. وقد توصلت الدراسةُ إلى أن تَوافق التخطيط لإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية

الأعمـال يـؤثر إيجابًـا علـى أداء المنظمـات المبحوثـة, وأنَّ فهـمَ إسـتراتيجية الأعمـال، ومشـاركةَ المعلومات، ووضوحَ وشفافيةَ الأهداف ومقاييس الأداء، وتطبيقَ المنهج الموقفي في عملية صياغة الاستراتيجيات كانت أهمَّ متطلبات تحقيق عملية التوافق.

- دراسة (Priporas & Psychogios, (2015 ، بعنوان:

Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry.

بينت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من جانبين، الأول منهما وهو الذي يتعلق بأدوات قياس وضبط الجودة مثل (عمليات ضبط الجودة إحصائيا، استخدام المخططات مثل مخطط باريتو، وخرائط الضبط والسيطرة...الخ)، أما الجانب الآخر فهو يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية (مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا،...الخ). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة ووعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبيها والفرق بين المدراء في القطاع العام وفي القطاع الخاص في هذا الموضوع. اشتملت هذه الدراسة على 400 مدير يعملون في قطاع الخدمات في اليونان تم اختيار 18 مديرا منهم لإجراء المقابلات معهم. توصلت الدراسة إلى أن المديرين في قطاع الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أوضحت الدراسة أن المدراء ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للجانب الآخر والمتمثل بالاهتمام بالأساليب الإحصائية فإنهم يهتمون به اهتماما واسعا. هذا وقد أوصت الدراسة المديرين بضرورة إعادة

النظر واتخاذ خطوات ايجابية نحو تحقيق المعرفة التامة والمتعمقة بكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة المذكورة آنفا.

دراسة (Andersen, etal, (2015 ، بعنوان:

The Impact of Strategic Integration and Devolvement of the HR Practices on Firm Performance: Some Evidence from Australia.

هدفت هذه الدراسةُ إلى اختبار درجة ممارسة إدارة إستراتيجية الموارد البشرية من جهة، ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا من جهة أخرى، وتأثير ذلك على الأداء المالي للمنظمات المساهمة العامة الأسترالية، وتكوّن مجتمعُ الدراسة من المنظمات المسجلة في السوق المالي الأسترالي لعام (2003) والبالغ عددها (961) منظمةً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع تكونت من (66) منظمةً، وتكوّنت وحدةُ التحليل والمعاينة من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، في حين اعتُمدت الاستبانةُ كأداةٍ لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقةً ارتباطيةً إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة إستراتيجية الموارد البشرية التخطيط، تحليل العمل، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، العلاقات الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إطلع الباحث على عدد من الدراسات والبحوث القريبة من موضوع الدراسة الحالية، وخاصة تلك المهتمة بدراسة إدارة الجودة الشاملة وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وقد أفاد الباحث من خلال الإطلاع على هذه الدراسات في جوانب أضافت أبعاداً هامة في إجراء هذه الدراسة الحالية، وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلتها وأهدافها، حيث تطرقت مباشرة إلى دراسة ما يتعلق أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة

من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وخاصة الجانب المتعلق بوظائفها على أساس أن كثيراً من الدراسات تعرضت إليها، وبالتالي مكنت هذه الدراسات الباحث من رصد أهم الجوانب المنهجية، كما أسهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع عينة العاملين المبحوثين، وصياغة التساؤلات التي تعرضت لها الدراسة، فضلا عن تصميم استبانة الدراسة الميدامية وتحويل المحاور إلى متغيرات قابلة للدراسة.

وتتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة، حيث تٌعد الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية، وبالتالي إتاحة المجال للتعرف على هذه مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة فيما يتعلق بالجانب النظري، أو الميداني.

واستخدم الباحث المنهج الإحصائي للتوصل إلى علاقات الأثر ذات الدلالة الإحصائية التي تربط بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام عدة أدوات للبحث العلمي والتي لم تستخدم معظمها في الدراسات السابقة مثل الدراسة الميدانية، لذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية قد تضيف جديداّ إلى الدراسات السابقة, وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة و ذالك لغرض بيان مدى الإضافة التي قام بها الباحث من حيث الجانب التطبيقي وإختيار أبعاد المتغيرات المستقل و التابع .

فيما تعتبر الدراسة الحالية دراسة ميدانية تم اجراؤها في المصارف الفلسطينية ذات الخصوصية و هي بيئة تعاني من وجود الاحتلال على اراضيها والذي حرم الاقتصاد الفلسطيني العديد من حقوقه نتيجة السماح بفتح المصارف الاسرائيلية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهج البحث المستخدم

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3-4 أداة الدراسة

3-5 صدق الأداة

3-6 ثبات الأداة

3-7 متغيرات الدراسة

3-8 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-1 منهج البحث المستخدم

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، من وجهة نظر مديري المصارف التجارية في الضفة الغربية وفروعها والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية وبكافة مستوياتهم الوظيفية. والسبب في اختيار وحدة المعاينة هذه يعود إلى أنها تشكل الفريق الذي يتعامل مع معطيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ومعنيين بشكل مباشر بها.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية والبالغ عددها (17)، تقسم إلى: 7 مصارف محلية، 9 مصارف عربية (8 أردنية ومصرف مصري واحد)، ومصرف أجنبي واحد (بريطاني). أما بالنسبة لنشاطها، فهي 15 مصرفاً تجارياً ومصرفان إسلاميان. وتم اختيار أربعة منها بأسلوب العينة القصدية بعد إجراء دراسة تحليلية واستقصاء للمصارف التي وجدنا انه بالإمكان اعتمادها، وهذه المصارف هي: **البنك العربي** وفروعه البالغ عددها 25 فرعاً، **وبنك القدس** وفروعه البالغ عددها 18 فرعاً، **وبنك فلسطين** وفروعه البالغ عددها 13 فرعاً، **وبنك الأردن** وفروعه البالغ عددها 13فرعاً. وقد تم اختيار هذه المصارف للأسباب التالية:

1-تعتبر هذه المصارف من المصارف المطبقة لإدارة الجودة منذ عدة سنوات.

2- تعد من المصارف الأكثر رواجا في الضفة الغربية .

3- تعد من المصارف التي يمكن التعامل معها والمتعاونة في مجال البحث العلمي.

والجدول رقم (3-1) يبين أسماء البنوك التجارية في الضفة الغربية عينة الدراسة.

الجدول (3- 1)

أسماء البنوك التجارية في الضفة الغربية عينة الدراسة

اسم البنك	عدد الفروع	العينة	مكان سحب العينة
البنك العربي	25	50	الإدارة العامة والفروع
بنك القدس	18	31	الإدارة العامة والفروع
بنك فلسطين	13	30	الإدارة العامة والفروع
بنك الأردن	13	31	الإدارة العامة والفروع
الإجمالي		**142**	

ملاحظة: بالرغم من اختلاف مسمى وحدة الجودة بين البنوك، إلا إنها تقوم بنفس المهام والوجبات المتوخاة والمعتمدة بالدراسة.

وقد شملت الدراسة كافة العاملين في قطاع الجودة والبالغ عددهم (142) من مديري فروع المصارف التجارية في الضفة الغربية المعنيين بتطبيق معايير الجودة والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية، إذ تم توزيع (142) استبانة وتم استرجاع (118) استبانة بنسبة (83.1%) ومن خلال فرز الاستبانات تم استبعاد خمسة استبانات لعدم صلاحيتها أو لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (113) مستجيباً يعملون في البنوك المشمولة بالدراسة، والتي خضعت إلى التحليل وبنسبة (79.6%) من هذا المجتمع الكلي، ويوضح الجدول رقم (3-2) الإطار العام للدراسة ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (3-2)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

	الاستبانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
البنك العربي	50	43	41
بنك القدس	31	25	24
بنك فلسطين	30	23	22
بنك الأردن	31	27	26
	142	**118**	**113**

ملاحظة: بلغ عدد الاستبانات المستبعدة من التحليل الإحصائي خمسة استبانات.

3-3 المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت الاستبانة في الجزء الأول منها المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، والعمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في البنك الحالي).

يوضح الجدول التالي (3-3) والمتعلق **بالجنس** أن (56.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته (43.4%) هم من الإناث. وهو ما يمكن تفسيره بأن التنشئة الإجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للإنخراط في المجتمع ودخول سوق العمل.

الجدول (3 – 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	64	56.6
	إناث	49	43.4
	المجموع	113	%100

وما يتعلق بمتغير **العمر**، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول التالي (3-4) أن نسبة أفراد عينة الدراسة هم ممن تبلغ أعمارهم (20-24 سنة) ما مجمله (11.5%)، وأن (17.7%)

من أفراد عينة الدراسة هم ينتمون للفئة التكرارية (25- 29 سنة)، وأن (30.0%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون للفئتين التكراريتين (35 - 39 سنة)، و (45 - 49 سنة) بمعدل (15.0%) لكل فئة. ويتبين أيضا أن (28.4%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون للفئتين التكراريتين (30- 34 سنة)، و (40- 44 سنة) بمعدل (14.2%) لكل فئة. وتبين (12.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ينتمون للفئة التكرارية (50 سنة فأكثر). وتعكس هذه النتائج أن أغلب العاملين في البنوك من أفراد عينة الدراسة هم الفئات العمرية (25-49) ويعود السبب إلى الخبرات المتراكمة عند العاملين في قطاع المصارف لأنهم أصحاب خبرة، إضافة إلى أن الفئة العمرية (20-24) تعتبر نسبة جيدة مقارنة في هذا القطاع الذي يرفد المصارف بالشباب مع الحفاظ على أصحاب الخبرة من هم بأعمار أكثر من (50) سنة وتعتبر هذه حالة جيدة وطبيعية.

الجدول (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	20-24 سنة	13	11.5
	25- 29 سنة	20	17.7
	30- 34 سنة	16	14.2
	35 - 39 سنة	17	15.0
	40- 44 سنة	16	14.2
	45 - 49 سنة	17	15.0
	50 سنة فأكثر	14	12.4
	المجموع	113	%100

وبالنسبة لمتغير **عدد سنوات الخبرة**، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول التالي (3-5) أن ما نسبته (32.7%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 15 سنة

فأكثر، وأن(26.6%) هم ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 سنوات –15 سنة. وأن(23.9%) هم ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. وأن(16.8%) هم ممن لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 سنوات – 9 سنوات. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 10 سنة فأكثر بلغت (59.2%). وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في البنوك يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم والذي يضمن الإستقرار في عمل هذه البنوك وفي سياستها الداخلية والخارجية تجاه الموارد البشرية التي تعمل لديها.

الجدول (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	23.9
	5 سنوات – 9 سنوات	19	16.8
	10 سنوات –15 سنة	30	26.6
	15 سنة فأكثر	37	32.7
	المجموع	113	%100

وما يرتبط بمتغير **المؤهل العلمي** وكما هو موضح بالجدول التالي (3– 6) فقد تبين أن (11.4%) من حملة شهادة الدبلوم، وأن(73.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله (15.1%). وهو ما يمكن تفسيره بأن إرتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة الإهتمام بالتعليم والمزايا الممنوحة لخريجي الجامعات، دفعت بهم للتوجه نحو التعليم الجامعي.

الجدول (3-6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	13	11.4
	بكالوريوس	83	73.5
	ماجستير	15	13.3
	دكتوراه	2	1.8
	المجموع	113	%100

كذلك فقد أظهرت النتائج الخاصة بمتغير **عدد سنوات العمل في البنك الحالي**، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول التالي (3-7) أن ما نسبته (31.9%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فأكثر، وأن (23.9%) هم ممن لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات. كما يلاحظ أن الذين تقع سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات – 9 سنة) بلغت (23%)، وان ما نسبته (21.2%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقع سنوات خبرتهم ما بين (10 سنوات – 15 سنة). وهذا مؤشر على أن خبرة هؤلاء العاملين في البنوك جيدة، حيث تمنحهم ميزة ايجابية إضافية تمكنهم من التعامل مع الأمور الإدارية بطريقة مهنية كبيرة. يتمتعون بعدد سنوات عمل في البنك الحالي كافية للقيام بالأعمال الموكولة إليهم.

الجدول (3-7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في البنك الحالي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات العمل في البنك الحالي	أقل من 5 سنوات	27	23.9
	5 سنوات – 9 سنوات	26	23.0
	10 سنوات –15 سنة	24	21.2
	15 سنة فأكثر	36	31.9
	المجموع	113	%100

3-4 أداة الدراسة

لقد اعتمد الباحث على العديد من البحوث التي قاست متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع والاستفادة من الاستبانات التي تم جمع البيانات من خلالها باعتبارها اداة الدراسة وتم تطويرها بما ينسجم مع متغيرات الدراسة وتم عرضها على عدد من مدراء المصارف والفروع في الضفة الغربية لغرض ملاءمتها مع طبيعة عمل إدارة الجودة والفروع، وتكونت من جزأين رئيسين هما:

1- **الجزء الأول:** وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في البنك الحالي).

2- **الجزء الثاني:** وخصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمس، (موافق جدا 5 علامات، موافق 4 علامات، موافق الى حد ما 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جدا علامة واحدة)، وذلك بعد قراءة موسعة للدراسات التي تتناول الموضوع والإطلاع على بعض المراجع المتخصصة في هذا المجال. والملحق رقم (1) يبين نموذج استبانة الدراسة.

3-5 صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على محكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والإحصاء. والملحق رقم (2) يبين أسماء محكمي استبانة الدراسة.

3-6 ثبات الأداة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا –Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي وبلغت (95.7 %)، ويوضح الجدول رقم (3-8) معاملات الثبات، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية (Malhotra, 2013, P:513).

الجدول (3-8)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا %
1 – 9	التزام الإدارة العليا	% 87.4
10 – 16	التركيز على الزبائن	% 87.1
17-24	تمكين العاملين	% 85.2
25- 32	التحسين المستمر	% 86.7
33- 38	تخطيط الموارد البشرية	% 85.4
39- 44	الاستقطاب والتوظيف	% 81.7
45- 51	التدريب والتطوير الوظيفي	% 85.1
52- 58	التعويضات والحوافز	% 86.5
1-58	**معامل الثبات الكلي**	**% 95.7**

3-7 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: وتم قياسه من خلال المتغيرات الفرعية وهي: التزام الإدارة العليا، تركيز على زبائن، تمكين عاملين، تحسين مستمر.

المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية: وتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية: تخطيط موارد بشرية، استقطاب وتوظيف، تدريب وتطوير الوظيفي، تعويضات والحوافز.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

أ- **البيانات الأولية:** بيانات تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة.

ب- **البيانات الثانوية:** بيانات تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة الأدبية للدراسات السابقة.

3-8 المعالجة الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وبالتحديد فان الباحث استخدم المعالجات والأساليب الإحصائية الآتية:

1- وسط حسابي وانحراف معياري وتكرارات ونسب مئوية.

ولغرض تحديد مستوى فقرات الأستبانة سيتم اعتماد المعادلة التالية:-

(Sekaran,2013,P:96)

5-1/3=1.33

1. أقل من 2.66 منخفض .
2. 3.66-2.62 متوسط.
3. أكثر من 3.67 مرتفع .

2- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's alpha).

3-اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) ومعامل الالتواء (Skewness) واختبار (Multicollinearity) والتباين (VIF).

4-التحليل التشابكي (correlation coefficient)

5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression).

6-اختبار الانحدار المتدرج (Stepwise Regression).

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: وصف النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: إدارة الجودة الشاملة

لوصف مستوى الأبعاد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر).

1- التزام الإدارة العليا

يبين الجدول التالي رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى التزام الإدارة العليا

ت	فقرات متغير التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
1	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.	4.141	.7890	1	مرتفعة
2	تُولي الإدارة العليا في البنك أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.	4.097	.8341	4	مرتفعة
3	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.070	.8314	6	مرتفعة
4	تحرص الإدارة العليا جاهدة لان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية.	4.140	.8331	2	مرتفعة
5	تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة.	3.840	.7388	9	مرتفعة
6	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للبنك عند الزبائن	4.132	.7962	3	مرتفعة
7	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.	4.053	.7657	7	مرتفعة
8	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام البنك.	3.973	.7495	8	مرتفعة
9	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن وتنجح في إدراك توقعاتهم.	4.088	.7741	5	مرتفعة
	التزام الإدارة العليا	**4.060**	مرتفعة		

يشير الجدول (4-1) إلى أن متوسطات متغير **التزام الإدارة العليا** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.141- 3.840)، وكانت الفقرة رقم (1) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة " في حين أن الفقرة رقم (5) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة ".

أما الانحراف المعياري الذي يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي، فان القيم المنخفضة التي تم الحصول عليها تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التزام الإدارة العليا، ويعزى ذلك إلى أن نجاح المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية يعتمد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام البنك، وقدرته على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن التزام طويل الأمد إزاء تحسين الجودة يجب أن يكون هناك إلتزام بالجودة يبدأ من الأعلى، وينبغي أن يكون المدير قدوة حسنة أمام المرؤوسين بأن يكون مثلا يحتذى به في تصرفاته، كما ينبغي أن تكون عملية التحسين مخطط لها على نطاق المنظمة ككل وأن لا تكون نشاطاتها مقتصرة على وحدة أو قسم معين.

2- التركيز على الزبائن

يبين الجدول التالي رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى التركيز على الزبائن

ت	فقرات متغير التركيز على الزبائن	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
10	يقوم البنك بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر	4.026	.7002	3	مرتفعة
11	يعمل البنك استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات البنك.	3.840	.8298	5	مرتفعة
12	يُطور البنك جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم	4.000	.8345	4	مرتفعة
13	يتابع البنك شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.	4.212	.8286	1	مرتفعة
14	يسعى البنك لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.	4.123	.7575	2	مرتفعة
15	يُشرك البنك زبائنه في تطوير الخدمات الجديدة.	3.752	.8816	6	مرتفعة
16	يحرص البنك على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن.	3.690	.8353	7	مرتفعة
	التركيز على الزبائن	3.949			مرتفعة

يشير الجدول (4-2) إلى أن متوسطات متغير **التركيز على الزبائن** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.212 – 3.690)، وكانت الفقرة رقم (13) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يتابع البنك شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها " في حين أن الفقرة رقم (16) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يحرص البنك على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة نسبياً من تطبيق متغير التركيز على الزبائن، وإذا كان الأمر بهذه الأهمية، فإن الباحث يرى أنه ينبغي على المصارف التجارية في الضفة الغربية أن تقوم وبشكل مستمر بمعرفة ودراسة زبائنها من حيث حاجاتهم ورغباتهم الائتمانية الحالية والمستقبلية وغير ذلك من الأمور. وبعبارة أخرى ينبغي أن تكون هذه البنوك على علم ودراية بكل ما يخص الزبون. كما ينبغي عليها عدم إهمال قضية معالجة الشكاوي، وذلك أن كون البنك يطبق مبدأ التركيز على الزبائن فإنه يحتم عليها الإهتمام بشكاوي الزبائن، حيث أن شكاوي الزبائن هي من أهم الوسائل التي من خلالها تعرف البنوك على نقاط القوة والضعف فيها، فينبغي أن يكون النظر إلى موضوع الشكاوي على أنها فرص وليست تهديدات.

3- تمكين العاملين

يبين الجدول التالي رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى تمكين العاملين

ت	فقرات متغير تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
17	يحرص البنك على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.531	.9265	6	متوسطة
18	يُفوض البنك صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات	3.486	1.027	8	متوسطة
19	يتيح البنك المعلومات لجميع العاملين دون استثناء	3.575	1.116	5	متوسطة
20	يُتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.	3.778	.8528	2	مرتفعة
21	يحرص البنك على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.	4.061	.7937	1	مرتفعة
22	يشارك العاملون بإعداد الخطط الإستراتيجية لتحسين الجودة.	3.504	.9460	7	متوسطة
23	يدرب البنك العاملين على حل المشاكل.	3.769	.7560	3	مرتفعة
24	يجري البنك لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.	3.716	.8911	4	مرتفعة
	تمكين العاملين	3.678			مرتفعة

يشير الجدول (4-3) إلى أن متوسطات متغير **تمكين العاملين** تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.061 -3.486)، وجاءت أربعة فقرات من هذا المتغير بالمستوى المرتفع من التطبيق وهي الفقرات ذات الأرقام (20) و (21) و (23) و (24) في حين جاءت بقية الفقرات بالمستوى المتوسط من التطبيق، وهي الفقرات ذات الأرقام (17) و (18) و (19) و (22)، وكانت الفقرة رقم (21) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يحرص البنك على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء " في حين أن الفقرة رقم (18) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يُفوض البنك صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة نسبياً من تطبيق متغير تمكين العاملين، إن المنظمات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة زمنها البنوك تسعى لخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤدونها، بحيث يشعروا بملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها.

4- التحسين المستمر

يبين الجدول التالي رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى التحسين المستمر

ت	فقرات متغير التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
25	يُضمن البنك مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساته.	3.929	.7035	6	مرتفعة
26	يُعد البنك "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.	3.929	.7406	6	مرتفعة
27	يعتبر البنك التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة	4.035	.8229	2	مرتفعة
28	يستخدم البنك أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.	3.973	.8604	4	مرتفعة
29	يُطور البنك في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراء العمليات المصرفية	3.938	.7709	5	مرتفعة
30	يستجيب البنك للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية.	3.814	.7623	8	مرتفعة
31	يحرص البنك على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون.	4.017	.7557	3	مرتفعة
32	يهتم البنك بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته.	4.150	.6972	1	مرتفعة
	التحسين المستمر	3.973	مرتفعة		

يشير الجدول (4-4) إلى أن متوسطات متغير **التحسين المستمر** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.150 – 3.814)، وكانت الفقرة رقم (32) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يهتم البنك بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته " في حين أن الفقرة رقم (30) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يستجيب البنك للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التحسين المستمر، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن المصارف التجارية في الضفة الغربية تطبق وبدرجة عالية مبدأ التحسين المستمر. حيث إن المنظمات بكافة أنواعها تبقى دائما في حاجة شديدة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وذلك لأن حاجات ورغبات الزبون متغيرة باستمرار وكذلك البيئة الداخلية والخارجية فهي تتغير بمرور الزمن مما يجعل التحسين المستمر من أهم الوسائل والإستراتيجيات التي تمكن البنك من البقاء في السوق والمنافسة فيه. وبذلك يتبين أن التحسين المستمر ليس مقصورا على المخرجات فحسب، بل يمتد ليشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، فهي عملية شاملة.

ثانيا: وصف النتائج المتعلقة بالمتغيرات التابعة: ممارسات إدارة الموارد البشرية

لوصف مستوى الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير الوظيفي، التعويضات والحوافز)، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول الآتية (4-5)، (4-6)، (4-7)، (4- 8).

1- تخطيط الموارد البشرية

يبين الجدول التالي رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى تخطيط الموارد البشرية

ت	فقرات متغير تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
33	يقوم البنك بتخطيط احتياجاته الإستراتيجية من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة.	3.982	.6544	3	مرتفعة
34	يٌقدر البنك بتقدير احتياجاته من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقا ومكتوبة.	4.000	.7440	2	مرتفعة
35	يٌحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين سيحتاج إليهم في المستقبل.	3.840	.8511	6	مرتفعة
36	يربط البنك احتياجاته المستقبلية مع العرض المتحمل للموارد البشرية.	3.973	.8910	4	مرتفعة
37	يقوم البنك بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات.	4.079	.6832	1	مرتفعة
38	يستخدم البنك طرقا كمية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	3.858	.8003	5	مرتفعة
	تخطيط الموارد البشرية	3.955	مرتفعة		

يشير الجدول (4-5) إلى أن متوسطات متغير **تخطيط الموارد البشرية** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.079 - 3.840)، وكانت الفقرة رقم (37) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يقوم البنك بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات " في حين

أن الفقرة رقم (35) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يٌحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين سيحتاج إليهم في المستقبل ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير تخطيط الموارد البشرية، والمعروف أن تخطيطَ الموارد البشرية يهدف إلى ضمان توافر المورد البشري ذي المهارة والتخصص عند الحاجة إليه وفي جميع الأوقات، وأنّ إخفاق البنوك وفشلها في وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم مع مؤهلاته وخبراته ومهاراته، يؤثر سلبًا على نجاح البنك وبقائه، كما أن تخطيط الموارد البشرية يُسهم في تعزيز قدرة البنك على مواجهة التحديات التنافسية، ويمكّنها من الاستجابة للتغيّرات البيئية بفاعلية أكبر.

ويرى الباحث أن هذا الاهتمام من إدارات المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عينة الدراسة بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في البنك، لكي تستطيع الإجابة عن تساؤلات ماذا تعمل؟ وكيف تعمل؟ في مواجهة احتياجاته من الموارد البشرية المستقبلية.

2- الاستقطاب والتوظيف

يبين الجدول التالي رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الاستقطاب والتوظيف

ت	فقرات متغير الاستقطاب والتوظيف	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
39	يقوم البنك بالإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية.	4.070	.7406	4	مرتفعة
40	يستخدم البنك اختبارات الاختيار مثل (اختبار المعرفة، اختبار الشخصية واختبارات اللغة وغيرها) عند اختيار الموظفين الجدد.	4.185	.7385	2	مرتفعة
41	يراعي البنك عند تطبيق إستراتيجية التوظيف تنوع القدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.	3.991	.7257	6	مرتفعة
42	يركز البنك على مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة).	4.088	.7506	3	مرتفعة
43	يقوم البنك بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد.	4.238	.7352	1	مرتفعة
44	يستخدم البنك أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من مصادر عده في سوق العمل.	4.026	.7495	5	مرتفعة
	الاستقطاب والتوظيف	4.100			مرتفعة

يشير الجدول (4-6) إلى أن متوسطات متغير **الاستقطاب والتوظيف** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.238 – 3.991)، وكانت الفقرة رقم (43) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يقوم البنك بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد " في حين أن الفقرة رقم (41) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يراعي البنك عند تطبيق إستراتيجية التوظيف تنوع القدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير الاستقطاب والتوظيف التي تهتم بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك بانتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية من بين المتقدمين للوظيفة، حيث يتوقف على عملية الاختيار والاستقطاب نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وفي إكساب البنك ميزة تنافسية من خلال اختيار نوعية المورد البشري الذي تتفق مؤهلاته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، والقادر على القيام بواجباته في البنك.

ويرى الباحث أن قيام إدارات المصارف التجارية في الضفة الغربية عينة الدراسة بالبحث وجذب مرشحين مؤهلين لملء الشواغر الوظيفية، استناداً إلى مواصفات ومعايير إدارة الجودة الشاملة سوف يسهم في نجاح البنك في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية، ويساعد البنك في التعامل مع المسؤوليات القانونية والاجتماعية.

3- التدريب والتطوير الوظيفي

يبين الجدول التالي رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى التدريب والتطوير الوظيفي

ت	**فقرات متغير التدريب والتطوير الوظيفي**	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
45	يُصمم البنك برامج تدريبية وفقاً لحاجات العاملين.	4.017	.6941	6	مرتفعة
46	يُشرك البنك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل	4.088	.7506	2	مرتفعة
47	يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة	4.070	.7873	4	مرتفعة
48	يتوفر بالبنك إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب.	4.221	.7163	1	مرتفعة
49	يوجد في البنك مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير سلوكيات ومهارات العاملين بشكل إيجابي	4.079	.7576	3	مرتفعة
50	يحرص البنك على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب للعاملين.	4.035	.7550	5	مرتفعة
51	يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته	3.991	.7379	7	مرتفعة
	التدريب والتطوير الوظيفي	4.072	مرتفعة		

يشير الجدول (4– 7) إلى أن متوسطات متغير **التدريب والتطوير الوظيفي** جاءت جميعها بالمستوى المرتفع من التطبيق، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.221 – 3.991)، وكانت الفقرة رقم (48) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يتوفر بالبنك إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب " في حين أن الفقرة رقم (51) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من تطبيق متغير التدريب والتطوير الوظيفي، حيث تسعى البنوك من خلال التدريب إلى تحقيق أهدافها في رفع وتطوير كفاءة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وبجودة عالية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، وبشكل قادر على التكيف مع التغيّرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة، ولمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

ويرى الباحث أن قيام إدارات المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عينة الدراسة بتدريب العاملين وتطوير مستويات الأداء الوظيفي لديهم وإكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والأفكار من شانه أن يعمل على إزالة الضعف أو القصور في سلوكهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ واجباتهم بأعلى جودة.

4- التعويضات والحوافز

يبين الجدول التالي رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و ترتيب الفقرة من حيث الأهمية التي حصلت عليها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من وحدة المعاينة.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى التعويضات والحوافز

ت	**فقرات متغير التعويضات والحوافز**	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
52	يستخدم البنك معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة.	4.000	.8964	1	مرتفعة
53	يتلاءم نظام التعويضات المعمول به في البنك مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار في السوق	3.805	.8645	4	مرتفعة
54	تتناسق الرواتب التي يدفعها البنك مع الرواتب التي تدفعها البنوك الأخرى في نفس الفئة	3.858	.9341	2	مرتفعة
55	يعمل البنك على تطبيق سياسة تعويض مرنه على أساس المواصفات الوظيفية	3.840	.8615	3	مرتفعة
56	يتبنى البنك حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.	3.734	.8662	5	مرتفعة
57	يستخدم البنك سياسة تعويض توفر العدالة.	3.566	.8438	6	متوسطة
58	يستخدم البنك سياسة تعويض توفر المساواة.	3.513	.8357	7	متوسطة
التعويضات والحوافز		3.759	مرتفعة		

يشير الجدول (4–8) إلى أن متوسطات متغير **التعويضات والحوافز** تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.000 – 3.513)، وجاءت خمسة فقرات من هذا المتغير بالمستوى المرتفع من التطبيق وهي الفقرات ذات الأرقام (52) و (53) و (54) و (55) و (56) في حين جاءت بقية الفقرات بالمستوى المتوسط من التطبيق، وهي الفقرات ذات الأرقام (57) و (58) وكانت الفقرة رقم (52) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " يستخدم البنك معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة " في حين أن الفقرة رقم (58) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " يستخدم البنك سياسة تعويض توفر المساواة ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن البنك الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التعويضات والحوافز التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين ودافعتيهم، وتولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، والتي تنعكس على مستوى أدائهم لأعمالهم، وهي تلعب دورًا أساساً في دعم أسس المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة، وفي استقطابها من سوق العمل ومن البنوك الأخرى.

ويرى الباحث أن اهتمام إدارات المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عينة الدراسة بدفع الأجور والحوافز والمزايا والمنافع، إلى العاملين مقابل الجهد المبذول وبما يتناسب مع مستويات المعيشة، مما يساعدهم في إشباع حاجاتهم المادية والنفسية، وتحقيق أهدافهم وتحقيق الرضا لديهم مما يساعد إدارة البنك في تحقيق أهدافه بجودة.

4-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قـام الباحـث بـإجراء بعـض الإختبـارات وذلـك مـن أجـل ضـمان ملاءمـة البيانـات لإفتراضـات تحليـل الإنحـدار، إذ تـم التأكـد مـن عـدم وجـود إرتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المسـتقلة (Multicollinearity) بإسـتخدام معامـل تضـخم التبـاين (VIF) وإختبـار التبـاين المسـموح بـه (Tolerance) لكـل متغيـر مـن متغيـرات الدراسـة مـع مراعـاة عـدم تجـاوز معامـل تضـخم التبـاين المسـموح بـه (VIF) للقيمـة (10). وأن تكـون قيمـة التبـاين المسـموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (4-9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 9)

نتائج إختبار(VIF) والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	التزام الإدارة العليا	2.23	0.341	0.118
2	التركيز على الزبائن	2.75	0.369	0.412
3	تمكين العاملين	2.69	0.495	0.135
4	التحسين المستمر	1.59	0.635	0.066

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-9) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الإختبار(VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) والبالغة (2.23 ، 2.75 ، 2.69 ، 1.59) على

التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للإختبار والبالغة (5) وإن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.341 –0.635) وهي أعلى من (0.20) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من(1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبارات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه:

لا توجد علاقة تشابكية بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم حساب معامل الارتباط التشابكي بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، والجدول (4–10) يبين هذه النتائج.

الجدول (4-10)

قيم معامل الارتباط التشابكي بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	المتغير	ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب والتوظيف	التدريب والتطوير الوظيفي	التعويضات والحوافز
	عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	0.729	0.727	0.615	0.719	0.717
1	التزام الإدارة العليا	0.646	0.610	0.511	0.673	0.672
2	التركيز على الزبائن	0.653	0.571	0.557	0.549	0.487
3	تمكين العاملين	0.647	0.711	0.621	0.463	0.527
4	التحسين المستمر	0.542	0.541	0.489	0.497	0.449

مستوى الدلالة المعنوية ≥ 0.05.

ويوضح الجدول رقم (4- 10) نتائج الارتباط التشابك بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت 72.9%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05. وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (Ho)، وتقبل الفرضية البديلة (Ha) بأنه يوجد علاقة ارتباطية تشابكية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.**

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4−11) ما يلي:

الجدول (4−11)

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد

أنموذج Model	Adjusted R Square معامل التحديد المعدّل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
1	.524	.541	.736

يتبين من الجدول رقم (4−11) أن الأبعاد الأربعة لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (54.1%) من الاختلافات بين المصارف عينة الدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدّل ($Adj.\ R^2$) (.541). وبالاعتماد على قيمة (F) للنموذج والتي بلغت (31.837)، ومستوى الدلالة المعنوية له (P) التي بلغت (0.000)، يتبين أن أثر هذه الأبعاد الأربعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية.

الجدول (4−12)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**مربع المتوسطات**	**قيمة (F) المحسوبة**	**الدلالة المعنوية Sig**
الانحدار	13.213	4	3.303	31.837	0.000*
القيمة المتبقية	11.205	108	.104		
المجموع	24.418	112			
تحليل المعاملات (Coefficients)					
متغيرات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في نموذج الانحدار	**الخطأ المعياري**	**المعاملات المعيارية (Beta)**	**قيمة (t) المحسوبة**	**الدلالة المعنوية Sig**	
الحد الثابت (1.051)	.262		4.011	.000	
التزام الإدارة العليا	.075	.253	2.823	.006	
التركيز على الزبائن	.069	.228	2.535	.013	
تمكين العاملين	.056	.146	1.879	.063	
التحسين المستمر	.071	.292	3.469	.001	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة (t) الجدولية 1.67

يتبين من خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول (4−12) أن متغير التحسين المستمر كان الأكثر أثراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (.292) وهي دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتلاه متغير التزام الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (.253)، وهي دالة إحصائياً، وتلاه متغير التركيز على الزبائن، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (.228)، وهي دالة إحصائياً، وأخيرا متغير تمكين العاملين لا يوجد له تأثير،

حيث بلغت قيمة المعامل المعياري (β) له (.063)، وهي غير دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه ترفض الفرضية الرئيسية العدمية الثانية للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية".

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تدريجي لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Regression Stepwise للتحقق من أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وكما هو موضح بالجدول (4- 13).

جدول (4 – 13)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression لتأثير تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية

المتغير التابع	المتغيرات	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائيةChange Statistics التغير بمعامل التحديد(R^2)	التغير في قيمة F	Sig*
ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية	**Model (1) ....$Y=B_0+B_1X_1$**						
	التحسين المستمر	0.720	0.515	103.254	0.507	103.523	0.000
	Model (2) ....$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2$						
	التزام الإدارة العليا+ التحسين المستمر	0.759	0.589	73.647	0.604	20.758	0.000
	Model (3) ....$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3$						
	التزام الإدارة العليا+ التحسين المستمر+ التركيز على الزبائن	0.789	0.630	65.974	0.590	10.408	0.000
	Model (4)....................$Y=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_4X_4$						
	التزام الإدارة العليا+ تمكين العاملين + التركيز على الزبائن+ التحسين المستمر	0.810	0.645	64.438	0.452	7.263	0.000

يوضح الجدول (4– 13) أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في

ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية, إذ بلغت معاملات الإرتباط R للمتغيرات كالآتي: (0.720) للتحسين المستمر، و(0.759) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، و(0.789) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن، و(0.810) لالتزام الإدارة العليا وتمكين العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.515) للتحسين المستمر، و(0.589) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، و(0.630) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن، و(0.645) لالتزام الإدارة العليا وتمكين العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر. كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.507) للتحسين المستمر، و(0.604) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، و(0.590) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن، و(0.452) لالتزام الإدارة العليا وتمكين العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر. ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (103.254) للتحسين المستمر، و(73.647) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، و(65.974) لالتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على الزبائن، و(64.438) لالتزام الإدارة العليا وتمكين العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر. وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تدريجي لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا , التركيز على الزبائن , تمكين العاملين , التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند متسوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **التزام الإدارة العليا** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن الإدارة العليا في المصارف التجارية في الضفة الغربية تدعم وجود خطه واضحة حول الجودة وتحرص جاهدة لان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية من اجل بناء سمعه طيبة للبنك عند الزبائن.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **التركيز على الزبائن** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية تتابع شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **تمكين العاملين** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية تحرص على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء، حيث يُتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **التحسين المستمر** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة

الغربية تهتم بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماتها لكونها تعتبر التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة.

ويرى الباحث أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تركز على مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة وتبين أن الجودة هي مجهود جماعي بين الإدارة العليا وجميع الأفراد، ولا بد من تطوير مهارات الأفراد العاملين كي يستطيع المصرف من الاستمرار بالتحسين والتطوير للوصول إلى الزبائن ومعرفة رغباتهم وتلبيتها بأسرع وقت ممكن وبجودة عالية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمؤشرات المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **تخطيط الموارد البشرية** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية تقوم بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي وكاظم، (2009) التي بينت أن مستوى تخطيط الموارد البشرية، كان عالياً وإيجابياً.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **الاستقطاب والتوظيف** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية تقوم بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد وتستخدم اختبارات الاختيار عند اختيار الموظفين الجدد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عريقات وآخرون، (2010) التي خلصت إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **التدريب والتطوير الوظيفي** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية يتوفر فيها إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب وتقوم بإشراك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي وكاظم، (2009) التي بينت أن مستوى التدريب والتطوير كان عالياً وإيجابياً.

بينت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى **التعويضات والحوافز** واستجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المتغير كانت بمستوى مرتفع، وقد تبين أن المصارف التجارية في الضفة الغربية تستخدم معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Edralin, 2013) التي توصلت إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق الاستقطاب.

ويرى الباحث أن الموارد البشرية من أهم عناصر الجودة الشاملة، لذلك على الإدارة العليا أن تبدي اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية، من اجل تطوير ممارساتها في الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وكافة نشاطاتها، كي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة التي تساعد المصرف على تحيق مبادئ وأهداف الجودة الشاملة التي تسهم في تحقيق أهداف المصرف الإستراتيجية.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج وجود ارتباط تشابكي بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغت 72.9%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Rushaidat (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن. وتتفق هذه النتيجة أيضا مع نتيجة دراسة (Faphunda, 2012) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، واظهر الدراسة نجاح إدارة الجودة الشاملة في رفع الإدراك التنظيمي لدى العاملين. ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة (Priporas & Psychogios, 2015) التي بينت أن المديرين في قطاع الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أوضحت الدراسة أن المدراء ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول ممارسات الموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية". وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نمر، (2008) التي توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة وتمكين العاملين) على الأداء المؤسسي.

3- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية باستخدام الانحدار التدريجي للمتغيرات المستقلة (Stepwise Regression). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Rahman & Bullock, 2012) التي توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابيي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام العاملين، التركيز

على الزبون) والأداء في تلك الشركات. وفيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أ–وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إلتزام الإدارة العليا في ماراسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

ب–وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التركيز على الزبائن في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ج–عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق تمكين العاملين في ممارسات الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

د– وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويرى الباحث أن من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة، هو خلق فريق عمل ناجح ومؤهل، وتطوير ثقافة تنظيمية لدية، تجعل جميع الأفراد العاملين يشاركون في عمليات التحسن المستمر، والتطوير وخلق روح الفريق وجعل الجودة في اهتمام الجميع. وهذا يؤكد على أهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل ضمان تحسين أدائها في استقطاب وتعيين وتدريب الموارد البشرية، لان الموارد البشرية هي الأساس في تطوير المنظمات نجاحها.

2-5 التوصيات

يوصي الباحث المصارف التجارية في الضفة الغربية بما يلي:

1- الاستمرار بتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما أثبتته الدراسة من أثر هذه المبادئ بممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك بالعمل على تجسيد مبادئها لتكون أكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى هذه المصارف بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها، لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله العاملين من قيم، ومعتقدات، وأعراف.

2- اهتمام إدارات المصارف المبحوثة بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فيما يتعلق بالتقييم الإيجابي الذي أفرزته نتائجها حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمة المقدمة لعملائها، بحيث يكون ذلك دافعا لها للاستمرار بتقديم خدمات أفضل.

3- إن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولا والتزامها، ودعمها ثانيا لمنهج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي على الإدارة العليا في المصارف أن ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حق الرعاية ويمكن أن يتحقق ذلك عبر إنشاء مزيد من الوحدات التي تعنى بإدارة الجودة في هذه المصارف، ويكون اتصالها بالإدارة العليا كحلقة وصل مع المستويات الإدارية الأخرى، ومن أجل التأكد من تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بصورة فضلى.

5- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبائن، لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها.

6-استمرار إدارات المصارف بالعمل على إلحاق القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في المصرف بدورات تدريبية متخصّصة، والعمل على إنشاء وحدات إدارية متخصّصة تتولى عمليةَ التخطيط للقوى البشرية.

7-يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تتعلق بإدارة المواهب لما لها من أهمية في الأونة الأخيرة على أداء المنظمات بشكل عام ولما تحققه من منفعة وتطوير ونمو لتلك المنظمات بشكل خاص و المجتمع بشكل عام.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أبو زيادة، زكي، (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الكفاءات الادارية العليا على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، غزة، فلسطين. (25)، (4)، 879-932،

أبو شيخه، نادر، (2006). أدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الكفاءات الادارية العليا، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة*، الرياض، السعودية. (20)، (2)، 149-196.

أبو شيخه، نادر أحمد، (2011)، *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

بدران، ليلى محمد، (2010)، *دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (نموذج مقترح للبنوك الإسلامية)*، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

بلوط، حسن (2012)، *إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي*، بيروت: دار النهضة العربية.

جودة، محفوظ أحمد (2014). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.

حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2013)، *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمود، خضير كاظم، (2012)، *إدارة الجودة وخدمة العملاء*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحياصات، خالد محمد (2007). معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. *مجلة دراسات الجامعة الأردنية*، المجلد 34 العلوم الإدارية، العدد 2 تموز.

زعتري، عبدالعزيز هاني شمس، (2013)، *ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد وحرحوش، عادل، (2012)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2013). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.

طلافحة، احمد، (2015)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، *مجلة الجنان*، طرابلس، لبنان، (1)، (7)، 142-167.

عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين، (2011)، *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.

عبيدات، شذى محمود إبراهيم، (2003)، *واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية*، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

عساف، عبدالمعطي، (2010)، *التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات*، عمان: دار زهران.

عريقات أحمد، وجرادات، ناصر، والعتيبي، محمد، (2010)، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، (10)، (2). 48–63.

علي، عبد الرسول، وكاظم، عبدالله حسين (2009)، "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية "، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (11) (2)، 52–66.

علي، عبدالوهاب، (2014)، *إدارة الأفراد "منهج تحليلي*، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع والطباعة.

العموري، رولا زهير، (2015) *أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

نمر، عمر صالح، (2008)، *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، (2008)، *Six Sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة*، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

النعيمي، محمد عبد العال، (2010)، " سيجما ستة Six Sigma أسلوب إحصائي متقدم للوصول إلى أقل خطأ" ، *مجلة العلوم الإحصائية العربية*، العدد الثاني، ص 662 – 673.

الهزايمة، أديب محمد حسن، وسواقد، جهاد فؤاد ذياب (2013)، *واقع ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين قطاع البنوك وقطاع التامين في الأردن)*،

بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول، بعنوان: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، المنعقد في دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة 13 – 12مارس, 2013.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2015). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

Andersen, K. K., Cooper, B. K., & Zhu, C. J. (2015). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *45*(2), 168-179.

Besterfield, D. H., Michna, C. B., Besterfield, G., & Sacre, M.B., (2013). Total quality management, India Bhote: Pearson Education Inc.

Besterfield, D.H., Michna, C.B., Besterfield, G.H., & Sacre, M.B., (2014). Total Quality Management, USA.: Pearson Education.

Budhwar, P. S. (2010). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, *29*(2), 141-157.

Byars, L.L & Rue, L.W. (2012). *Human resource management,* Boston: McGraw Hill Irwin.

María R. Calingo, L. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *13*(9), 19-37.

Daft, R.L. (2014). *New era of management,* Australia: Thomson South-Western.

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management,* New Jersey: Prentice Hall.

Dmitrović, T., & Zupan, N. (2001). The consistency of human resource management and competitiveness policy in Slovenian companies. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, *4*(3), 19-38.

DeNisi, A.S & Griffin, R.W. (2011). *Human resource management,* London**:** Houghton Mifflin Company.

Edralin, D. M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business & Economics Review*, *19*(2).

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). Cincinnati, OH: South-Western.

Tinuke, M. (2012). Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(6), 1.

Garvin, D. A. (2014), *Managing Quality*. London: Collier Macmillan.

Goetsch, D.L & Davis, S.B. (2010). *Quality management for organizational excellence,* New Jersey: USA Pearson Education.

Griffin, R. W. (2012**).** *Managemen, Boston*: Houghton Mifflin Company.

Harvey. D, & Donald, R. B. (2011). An experiential approach to organization development, California State University. Prentice Hall International, Inc.

Hermel, P., & Bartoli, A. (2011). Strategic and organizational innovations in the pharmaceutical industry-searching for total quality: the case of a large European pharmaceutical company. *The TQM Magazine*, *13*(3), 169-174.

Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2014). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, *12*(2), 299-310.

Kinicki, A. & Williams, B.K. (2014). *Management: A practical introduction.* Boston: Mc Graw Hill Irwin.

Malhotra N. (4th ed.). (2013). *Marketing research*, Prentice Hall.

Matzler, K., & Renzl, B. (2012). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, *17*(10), 1261-1271.

McGee, T. & Wilson, D. (2015). *Strategy analysis and practice*, London: Mc Graw Hillinc.

McKenna, E. F., & Beech, N. (2012). *Human resource management: a concise analysis*. Pearson Education.

Mctavis, R & Goyal, S. (2012). Establishing a strategic framework for improving productivity. *Integrated Manufacturing Systems*. (7), (12). , 12-31.

Munizu, M. (2013). Total Quality Management (TQM) Practices toward Product Quality Performance: Case at Food and Beverage Industry in Makassar, Indonesia.

Noe, R. A., Hollenbek, J. R., Gerhart, B., (2015). *Human resource management.* Boston: McGraw-Hill Irwin.

Osuagwu, L. (2012). TQM strategies in a developing economy: Empirical evidence from Nigerian companies. *Business Process Management Journal*, *8*(2), 140-160.

Sui Pheng, L., & Hui Hong, S. (2015). Strategic quality management for the construction industry. *The TQM Magazine*, *17*(1), 35-53.

Priporas, C. V. & Psychogios, A. G. (2015). Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the greek service industry. *The Quality Report***,** (7), (4):198- 211.

Rahman, S. & Bullock, P. (2012). Relationships between soft TQM, hard TQM, and organizational performance. International Journal of Public Administration. (29), (5), 517-523.

Riggs, D.E. (2014). *Strategic quality management in libraries,* Englewood, CO. A Sourcebook, Libraries Unlimited.

Ross, A. (2014). Does quality drive employee satisfaction in the UK learning sector?. *International Journal of Quality & Reliability Management.* (22), (4). 465-486.

Rushaidat, S. M., Salieh, L., & Abu-Doleh, J. (2008). *Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry* (Doctoral dissertation).

Savolainen, T. (2000). Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: a Finnish case study. *Total Quality Management*, *11*(2), 211-226.

Sekaran, U. (2013), *Research methods for business, A skill-building approach*, New York: John Wiley and Sons Inc.

Snape, E. & Tom, R. (2010). HRM Practices organizational citizenship behavior, and performance a multi-level analysis, *Journal Of Management Studies,* **(**47), (7), 1220-1247.

Sugannthi, L. & Samuel, A.A. (2015). *Total quality management.* New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited.

Tari, J. J. (2015). Components of successful total quality management. *University of Alicante, Spain, The TQM Magazine***.** (17), (2), 182-183.

Thoha, N. & Bickley, M. & Whiteley, A. (2015). HRM Transition in indonesian companies: linear and non-linear approaches. *International Review of Business Research Papers***.**_(2), (1), 1-15.

Turner, N. (2014). Achieving strategic alignment of business and human resources, corporate partners research Program, *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 17, No. 1, 86-105.

Zulfqar, A. Bowra, B. S. Affan, S. & Muhammad K. N. (2011). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan, New Jersey, *African Journal of Business Management,* (6) (1), 323-332.

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة،،،

أخي المستجيب،،،

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم، علما بان البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسريه تامة ولأغراض البحث العلمي وهذه الدراسة فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

مأمون محمد حسن ثوابته

القسم الأول: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ 20-24 سنة ☐ 25- 29 سنة
☐ 30- 34 سنة ☐ 35 - 39 سنة
☐ 40- 44 سنة ☐ 45 - 49 سنة
☐ 50 سنة فأكثر

3- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – 9 سنوات
☐ 10 سنوات –15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- عدد سنوات العمل في البنك الحالي:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – 9 سنوات
☐ 10 سنوات –15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل الأبعاد المختلفة **لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجابتكم تأثير هذه الأبعاد في **ممارسات الموارد البشرية** في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

أبعاد المتغير المستقل: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التسلسل	العبـارة	موافق جداً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
	التزام الإدارة العليا					
1	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة					
2	تُولي الإدارة العليا في البنك أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها					
3	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
4	تحرص الإدارة العليا جاهدة لان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية.					
5	تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة					
6	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للبنك عند الزبائن					
7	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة					
8	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام البنك.					
9	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن وتنجح في إدراك توقعاتهم.					
	التركيز على الزبائن					
10	يقوم البنك بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر					
11	يعمل البنك استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات البنك.					
12	يُطور البنك جودة خدماته بالاستفادة من نتائج التقييم					
13	يتابع البنك شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.					
14	يسعى البنك لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات الزبائن.					
15	يُشرك البنك زبائنه في تطوير الخدمات الجديدة.					

16	يحرص البنك على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن.					
	تمكين العاملين					
17	يحرص البنك على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
18	يُفوض البنك صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات					
19	يتيح البنك المعلومات لجميع العاملين دون استثناء					
20	يُتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.					
21	يحرص البنك على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.					
22	يشارك العاملون بإعداد الخطط الإستراتيجية لتحسين الجودة.					
23	يدرب البنك العاملين على حل المشاكل.					
24	يجري البنك لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة.					
	التحسين المستمر					
25	يُضمن البنك مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساته.					
26	يُعد البنك "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.					
27	يعتبر البنك التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة					
28	يستخدم البنك أحدث التكنولوجيا في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.					
29	يُطور البنك في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل إجراء العمليات المصرفية					
30	يستجيب البنك للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية.					
31	يحرص البنك على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون.					
32	يهتم البنك بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته.					

مؤشرات المتغير التابع: تطوير مفهوم وممارسات الموارد البشرية

التسلسل	العبــارة	موافق جداً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
	تخطيط الموارد البشرية					
33	يقوم البنك بتخطيط احتياجاته الإستراتيجية من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة.					
34	يُقدر البنك بتقدير احتياجاته من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقا ومكتوبة.					
35	يُحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين سيحتاج إليهم في المستقبل.					
36	يربط البنك احتياجاته المستقبلية مع العرض المتحمل للموارد البشرية.					
37	يقوم البنك بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توافر المهارات والتخصصات.					
38	يستخدم البنك طرقا كمية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
	الاستقطاب والتوظيف					
39	يقوم البنك بالإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوى البشرية					
40	يستخدم البنك اختبارات الاختيار مثل (اختبار المعرفة، اختبار الشخصية واختبارات اللغة وغيرها) عند اختيار الموظفين الجدد					
41	يراعي البنك عند تطبيق إستراتيجية التوظيف تنوع القدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.					
42	يركز البنك على مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة).					
43	يقوم البنك بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد					
44	يستخدم البنك أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من مصادر عده في					

	سوق العمل.					
	التدريب والتطوير الوظيفي					
45	يُصمم البنك برامج تدريبية وفقاً لحاجات العاملين.					
46	يُشرك البنك العاملين في دورات تدريبية بهدف إكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل					
47	يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة					
48	يتوفر بالبنك إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب.					
49	يوجد في البنك مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير سلوكيات ومهارات العاملين بشكل إيجابي					
50	يحرص البنك على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب للعاملين.					
51	يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته					
	التعويضات والحوافز					
52	يستخدم البنك معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة					
53	يتلاءم نظام التعويضات المعمول به في البنك مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار في السوق					
54	تتناسق الرواتب التي يدفعها البنك مع الرواتب التي تدفعها البنوك الأخرى في نفس الفئة					
55	يعمل البنك على تطبيق سياسة تعويض مرنه على أساس المواصفات الوظيفية					
56	يتبنى البنك حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.					
57	يستخدم البنك سياسة تعويض توفر العدالة.					
58	يستخدم البنك سياسة تعويض توفر المساواة.					

إنتهت الإستبانة شاكراً لكم تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

ت	الاسم	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور كامل المغربي	جامعة الشرق الاوسط
2	الاستاذ الدكتور نجم العزاوي	جامعة البتراء
3	الدكتور ليث سليمان الربيعي	جامعة الشرق الاوسط
4	الدكتور سعود محمد المحاميد	جامعة الشرق الاوسط
5	الدكتور احمد علي صالح	جامعة الشرق الاوسط
6	الدكتور نضال أمين الصالحي	جامعة الشرق الاوسط
7	الدكتور علي عباس محمد	جامعة الشرق الاوسط
8	الدكتور سامي يوسف العدوان	جامعة الشرق الاوسط
9	الدكتور أمجد فهد طويقات	جامعة الشرق الاوسط
10	الدكتور هيثم علي حجازي	جامعة الشرق الاوسط